



【事例紹介】炎の早帰り

東京海上日動システムズ
営業戦略推進本部 営業推進システムサービス部
顧客チーム

会社概要



設立 1983年9月

2004年10月
東京海上と日動火災の
システムグループ会社3社が合併して
東京海上日動システムズが発足

社員数 1,360名 (2017年4月1日現在)

東京海上日動火災保険、東京海上日動あんしん生命保険等、
東京海上グループの情報システムの企画・提案・設計・開発・保守・
運用

HP URL : <http://www.tmn-systems.co.jp/>

会社概要



働きがいのある会社 ランキング



- ✓ 2009年 9位
- ✓ 2010年 11位
- ✓ 2011年 18位
- ✓ 2012年 16位
- ✓ 2013年 18位
- ✓ 2014年 17位
- ✓ 2015年 19位
- ✓ 2016年 18位
- ✓ 2017年 12位

平成27年度

公益社団法人企業情報化協会

(通称:IT協会)

IT特別賞 (IT人材育成賞) 受賞



会社概要



本日紹介する事例は、
営業戦略推進本部・営業推進システムサービス部・顧客チームで
取り組んだ「炎の早帰り」という施策になります。





- 1 . **顧客チームのこれまでの取組**
- 2 . **なぜ、「炎の早帰り」をやったのか？**
- 3 . **炎の早帰り 実施内容**
- 4 . **実践！早帰り**

顧客チームの今までの取組



2015

- 高稼働状態
- 朝会等も実施せずタスク共有していない

2016

2017

顧客チームの今までの取組

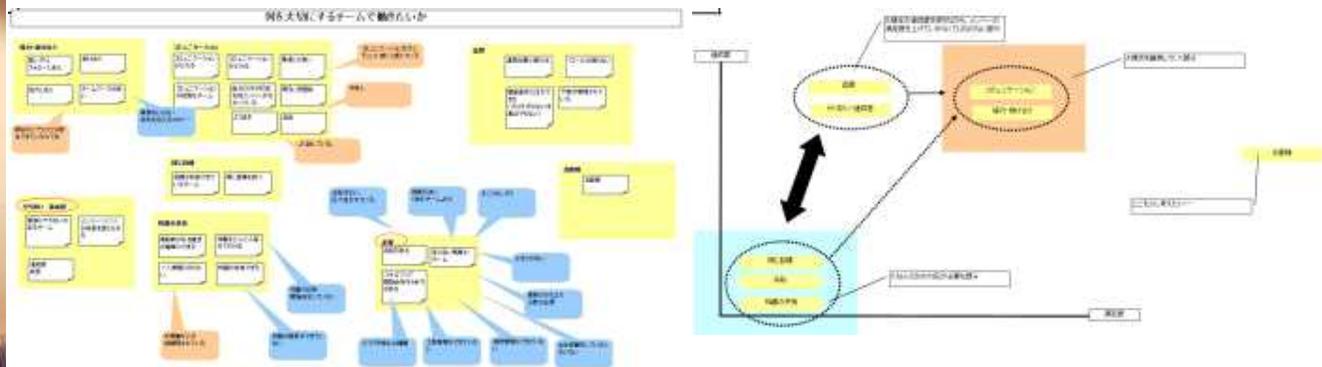


2015年度の顧客チームの状況は、チーム平均稼働率133%、1月は158%、2月は143%の繁忙ピークがあり、メンバーは疲弊気味であった。多忙から以前は実施していた朝会も実施されなくなり、チーム内で各メンバーのタスクの共有はされていない状況であった。



チームの状態を変える必要性

「大切にしたいこと」をテーマにチームの状況を考えるワークショップを全3回で開催。チームの現状とありたい姿についての分析を共有し、目線合わせをおこなった。



顧客チームの今までの取組



2015年度の顧客チームの状況は、チーム平均稼働率133%、1月は158%、2月は143%の繁忙ピークがあり、メンバーは疲弊気味であった。多忙から以前は実施していた朝会も実施されなくなり、チーム内で各メンバーのタスクの共有はされていない状況であった。

チームの状態を変える必要性

「大切にしたいこと」をテーマにチームの状況を考えるワークショップを全3回で開催。チームの現状とありたい姿についての分析を共有し、目線合わせをおこなった。

合言葉は「チーム・マイナス10%」
稼働率の1割削減を実現しつつ、品質を守る。

そのために

知識の共有を推進し、コミュニケーション・協力体制を強化し、
タスク・業務の平準化による稼働率削減と、
相談・レビューによる高品質なシステム開発・運用を実現する。

顧客チームの今までの取組



タスク・業務の平準化をめざして

- Redmineの徹底活用（朝会の状況確認に利用）
- 個人の仕事の状況を毎日把握し、早期キャッチアップを行う。
- タスクの進め方を個人任せにせず、ベストな方法を複数人で考える。

2016年度のチームの平均稼働率は118%でマイナス15%を達成、トラブルのないサービスインで品質も守った。

顧客チームの今までの取組



2015

- 高稼働状態
- 朝会等も実施せずタスク共有していない

2016

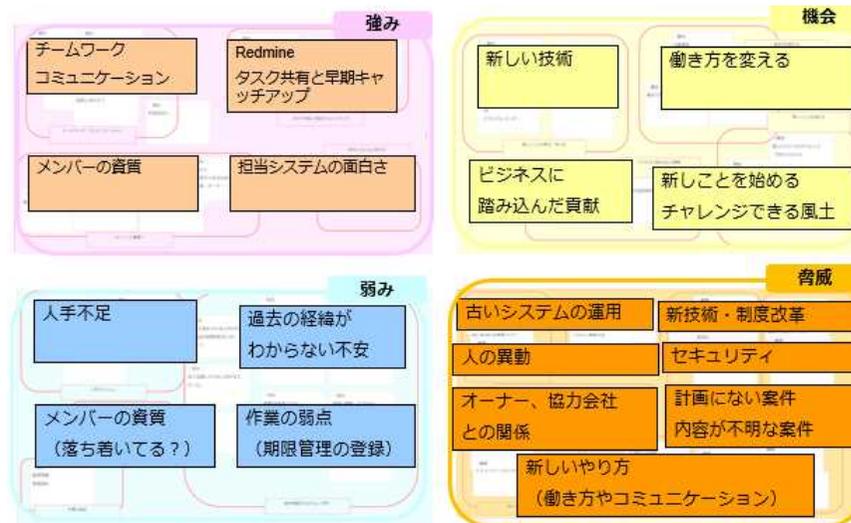
- チーム・マイナス10%
- Redmineによる毎朝のタスク共有

2017

顧客チームの今までの取組



「2017年度の顧客チームを考える」ワークショップとして、
「みんなでSWOT分析」「みんなでクロス分析」を実施



【弱み】×【脅威】「忙しい」の負のスパイラルに突入してしまう。

【弱み】×【機会】 忙しい、過去がわからない

新しいことができない ビジネスに踏み込めない

忙しいことで機会を失うのは、もったいない。

【強み】×【脅威】脅威には、チームワークとコミュニケーションで立ち向かう！

【強み】×【機会】

若い・チャレンジ 新しいことにチャレンジ

Redmine・コミュニケーション 働き方を変える



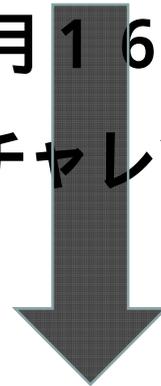
チーム NEXT 10%

時間を意識した効率的な働き方を実践することにより
生み出した時間（一か月160時間の10%）を、
自己成長・チャレンジに使う。



チーム NEXT 10%

時間を意識した効率的な働き方を実践することにより
生み出した時間（一か月160時間の10%）を、
自己成長・チャレンジに使う。



炎の早帰りの実施へ

顧客チームの今までの取組



2015

- 高稼働状態
- 朝会等も実施せずタスク共有していない

2016

- チーム・マイナス10%
- Redmineによる毎朝のタスク共有

2017

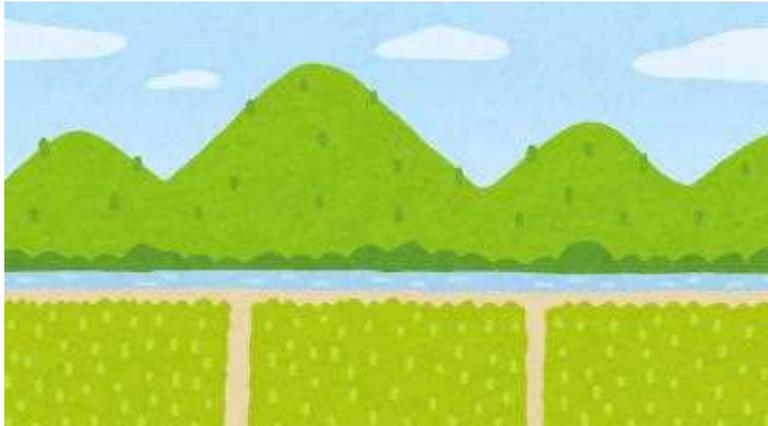
- チーム・NEXT10%
- 炎の早帰りへ

なぜ、「炎の早帰り」をやったのか？

～「炎の早帰り」の目的～



「ブラジル農業に生産性という概念を
持ち込んだのは日本人移民」
だそうです。



国土が広いブラジルでは、農地面積あたりの収穫高という生産性指標をあげるという発想がなかった。
収穫量を増やしたければ畑の面積を増やせばよいという考え方であった。

なぜ、「炎の早帰り」をやったのか？

～「炎の早帰り」の目的～



一方日本はものすごく狭い国だったからこそ、狭い面積で収穫量を増やす工夫をしてきた。



日本人農家は「土地の面積を増やすのは不可能」という環境で働いてきたからこそ、農地面積あたりの収穫高 = 農地の生産性をあげることに成功した。

出典：「自分の時間を取り戻そう」ちきりん著 ダイアモンド社

なぜ、「炎の早帰り」をやったのか？

～「炎の早帰り」の目的～



土地がたくさんある（＝制約なし）



土地がない（＝制約あり）



× 創意工夫



土地がないという制約があったからこそ、工夫が生まれ、生産性が高められた。

なぜ、「炎の早帰り」をやったのか？

～「炎の早帰り」の目的～



時間がたくさんある（＝制約なし）



時間がない（＝制約あり）



× 創意工夫



ここを実現するために・・・

なぜ、「炎の早帰り」をやったのか？

～「炎の早帰り」の目的～



時間がたくさんある（＝制約なし）



時間がない（＝制約あり）



× 創意工夫



ここを実現するために・・・

あえて「時間がない」という制約を設けることで、
生産性高く働くには何が必要か考えるきっかけにする。

炎の早帰り 実施内容

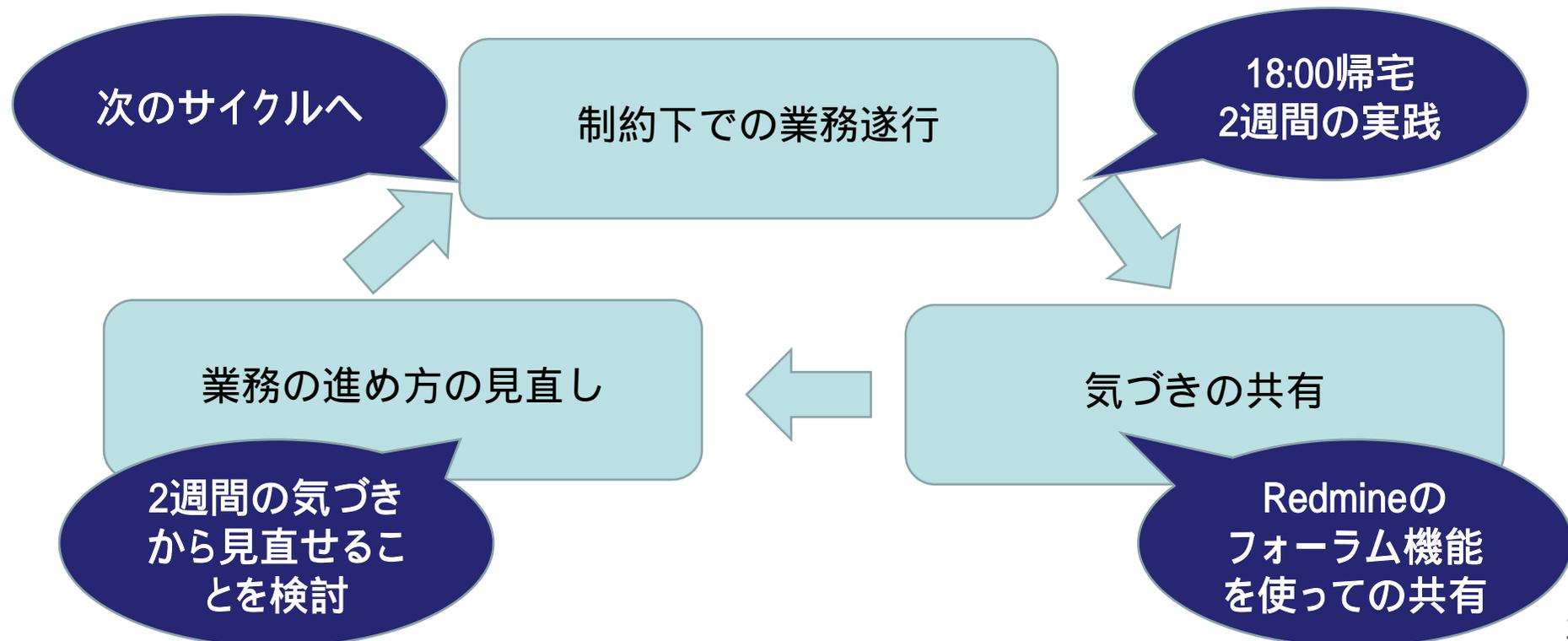


【実施内容】

< 1st ステージ > 6/19 (月) ~ 6/30 (金) の2週間 毎日18:00に帰宅する。
(トラブル対応以外・夜間作業がある場合はシフト勤務・業後の勉強会などは参加)

【目的】

時間制約のある中で業務を遂行することによる気づきを共有し、ムダの削減、やり方の見直しなど働き方変革につながる知見を得る。



炎の早帰り 実施内容

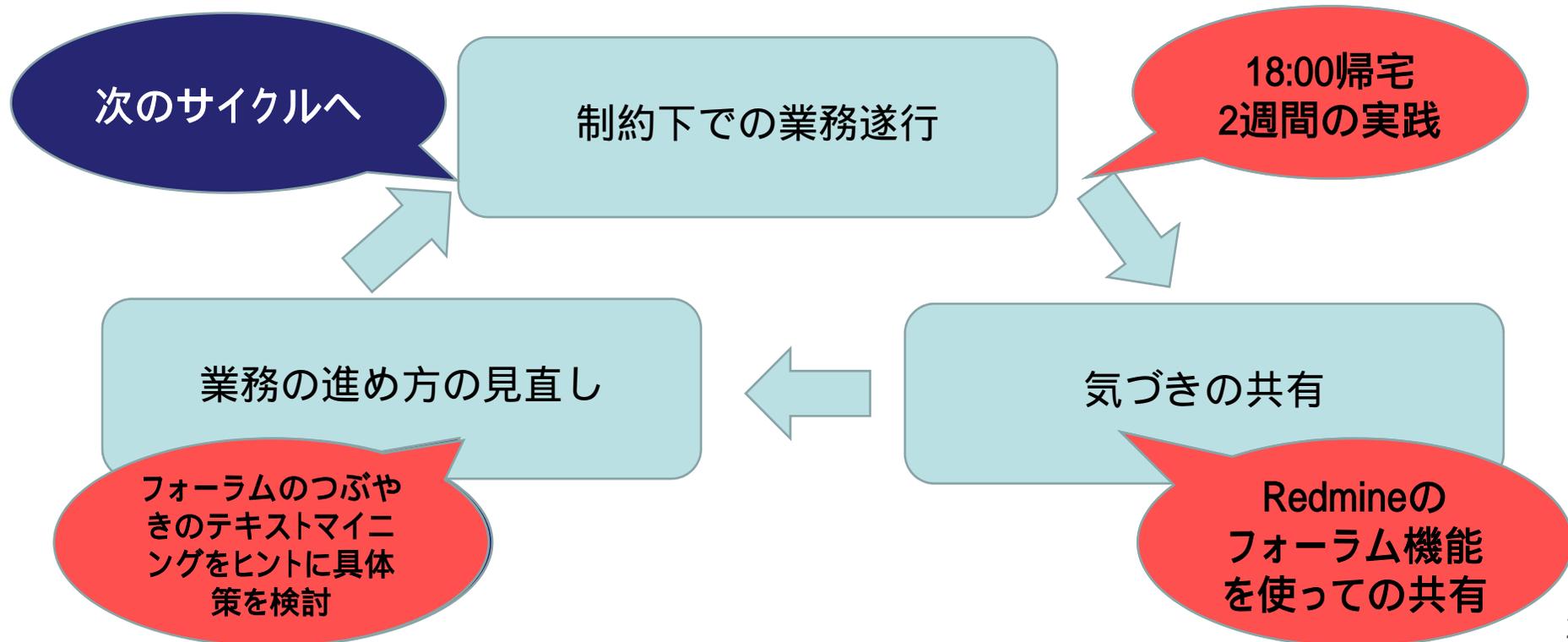


【実施内容】

< 1st ステージ > 6/19 (月) ~ 6/30 (金) の2週間 毎日18:00に帰宅する。
(トラブル対応以外・夜間作業がある場合はシフト勤務・業後の勉強会などは参加)

【目的】

時間制約のある中で業務を遂行することによる気づきを共有し、ムダの削減、やり方の見直しなど働き方変革につながる知見を得る。



炎の早帰り 実施内容



早帰り期間中はRedmineのフォーラム機能を使って、帰宅前の気持ちをつぶやいて共有。（簡易なグループセッションを繰り返している状態を作る。）

フォーラム » 炎の早帰り 2 WEEKフォーラム »
9/1~9/29は炎の早帰り 2ndステージです。

稲原 真生 が4ヶ月前に追加

この取組は、「早く帰ること」が目的ではありません。

むりやり早く帰ることで、「やらないでいいこと」「これをやめれば早く帰れること」に気づくということが真の目的です。
期間中、全員が早く帰れたということが重要なのではなく、極限のタスク優先順位づけの中での気づきが大切です。
(なので、安易に早帰りをあきらめない！ありえない期限設定実践版です！)

この取組による気づきを共有するために、期間中、チームのみならず全員に以下をお願いいたします。

「1日1回、早帰りについてこのフォーラムにつぶやく」

どんなつぶやきでも構いません。
「今日はXXXXしたので予定通り早帰りできた。」とか「今日はXXXがあって帰れなかった。XXXさえなければいいのに」とか「なんか、とにかく早帰りむりっす」とか、そんな感じのつぶやきです。

よろしくお願いいたします。

返答 (85)

RE: 9/1~9/29は炎の早帰り 2ndステージです。 - 前原 晃栄 が4ヶ月前に追加

麻生から依頼していますが、Redmineでのタスク見える化、期限管理は顧客チームの生命線ですので、本当のタスク及び超過タスクをまずは見える化していきましょう。早帰りの大前提は、品質維持です。早帰りができたけど、タスク遅延が増えた、期限超過タスクが残存しているということが無いようにしていきます。Redmine削除ができたうえで、早帰りの鍵は「朝会」にあるのではと思いました。毎朝の期限管理は早めの気づきになるので、~~メ~~切間際のバタバタを少なくできると思います。継続して、期限管理チケットの作成をメンバー全員で対応していければと思います。(前原)

RE: 9/1~9/29は炎の早帰り 2ndステージです。 - 宮島 拓也 が4ヶ月前に追加

そろそろ帰ります
私が一番早帰り達成できるはずの立場なので、無駄に残ることが無いようにしていきたいです。

RE: 9/1~9/29は炎の早帰り 2ndステージです。 - 宮澤 和博 が4ヶ月前に追加

お先しま〜す
来週は体調が戻る様にゆっくりねます。

RE: 9/1~9/29は炎の早帰り 2ndステージです。 - 麻生 和宏 が4ヶ月前に追加

飲み会なので早帰りします。
今日発生した予定外なタスク
・富士ソフトの菊池さんが8月末で最後なので、お礼の品を託される

炎の早帰り 実施内容



RE: 6/19~6/30は炎の早帰り2WEEK 1stステージです。 - 武田 淳一 が7日前に追加

そろそろ帰ります。

昨日、帰り道で戸田さんと話していたのですが、
19時くらいまで何となく残業する場合は、18時に絶対帰るという気持ちでやれば
こなせる仕事量にそこまで差は出ないのかなと思いました。

あと普段は週の後半で疲れを感じるのですが、今週はいつもより感じなかった気がします。
一週間トータルの仕事量で考えれば、少しの残業くらいだったら
これもそこまで差が出ないのではと思いました。

RE: 6/19~6/30は炎の早帰り2WEEK 1stステージです。 - 大館 巧 が約15時間前に追加

今日は帰れませんでした...

敗因は下記の通り

- ・昨日のトラブル対応の影響で昨日分作業が丸々滞留してしまった

この早帰りを通して、
【予定外の作業が発生し、やろうと思っていたタスクができない。
そして予定外の作業が発生した段階で、定時退社を諦めてしまう】

というのが残業時間の本質かなあと感じました。

炎の早帰り 実施内容



【炎の施策】

- ・2ndステージに向けて「小技自慢グランプリ」を開催する

【炎のルール】

- ・集中したい時は端末ごと移動する。座席にいるときは、いつでも声かけOK。
- ・打ち合わせの最小単位は30分とする。
- ・打ち合わせの議題と資料は事前に共有する。

コミュニケーションを
停滞させずに
集中する環境を実現

コストを意識した
打ち合わせの実施

効率的なやり方を
個人からチームへ

炎の早帰り 実施内容

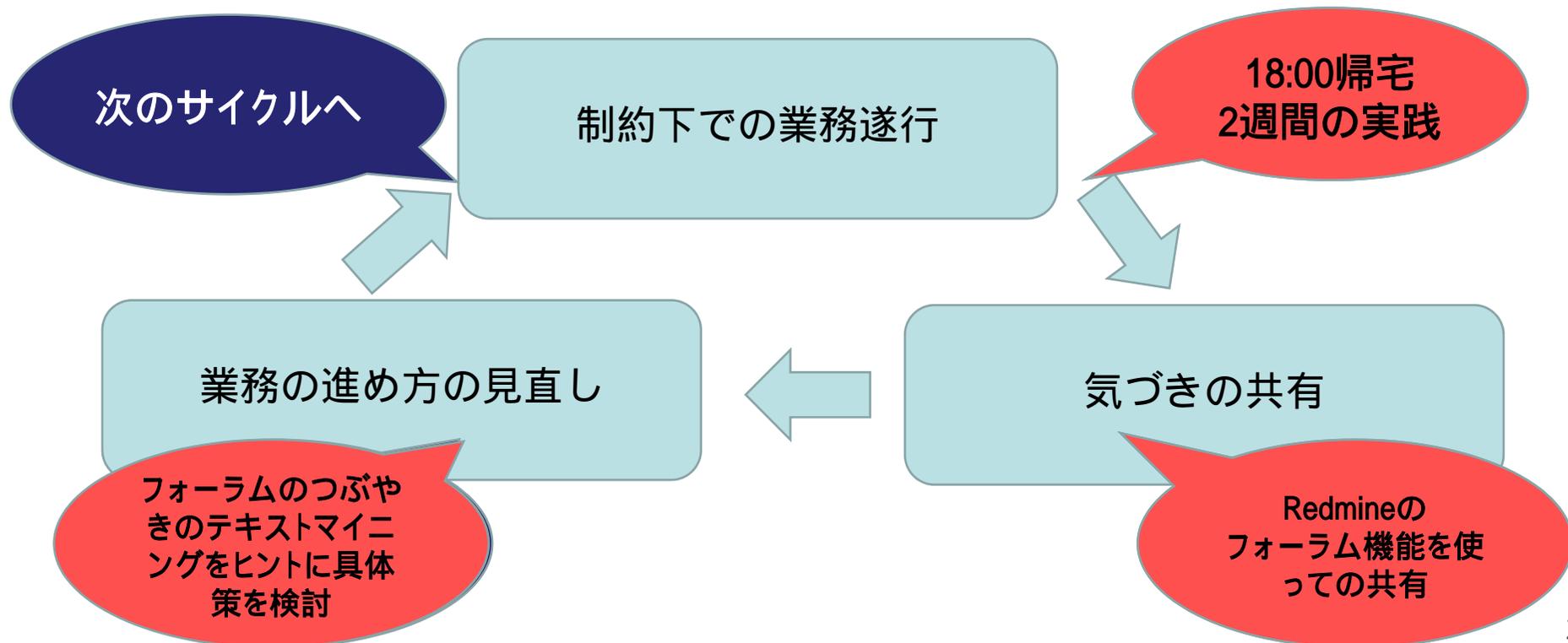


【実施内容】

< 2nd ステージ > 9/1 (金) ~ 9/29 (金) の1か月 毎日18:00に帰宅する。
(トラブル対応以外・夜間作業がある場合はシフト勤務・業後の勉強会などは参加)

【目的】

時間制約のある中で業務を遂行することによる気づきを共有し、ムダの削減、やり方の見直しなど働き方変革につながる知見を得る。



炎の早帰り 実施内容

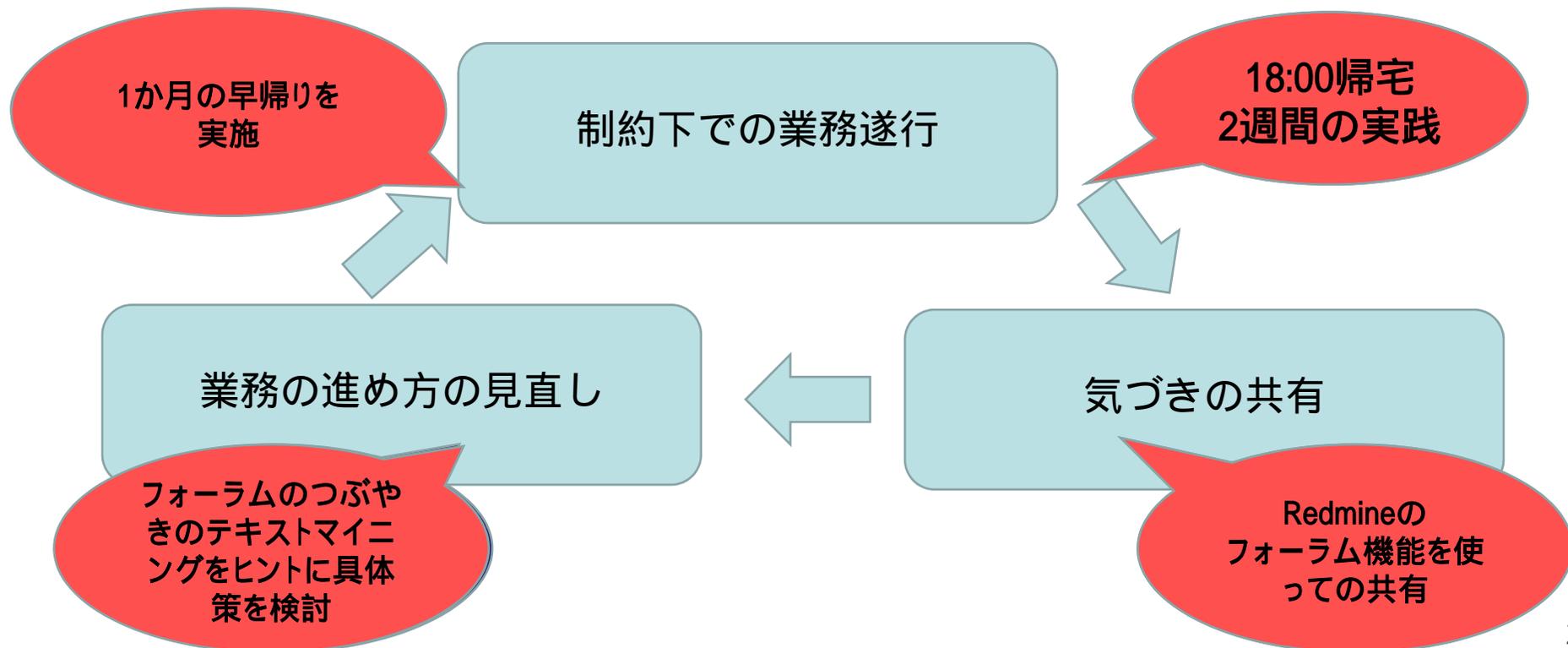


【実施内容】

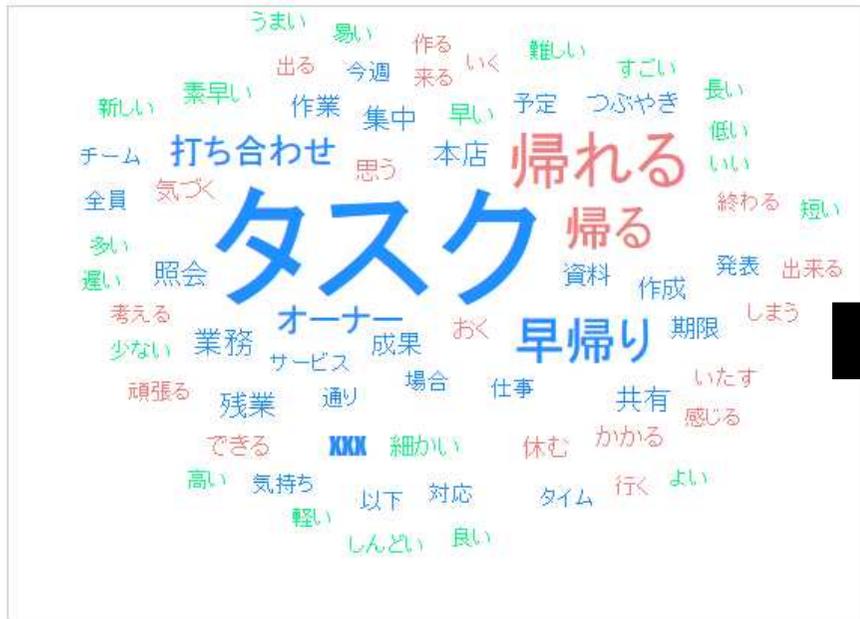
< 2nd ステージ > 9/1 (金) ~ 9/29 (金) の1か月 毎日18:00に帰宅する。
(トラブル対応以外・夜間作業がある場合はシフト勤務・業後の勉強会などは参加)

【目的】

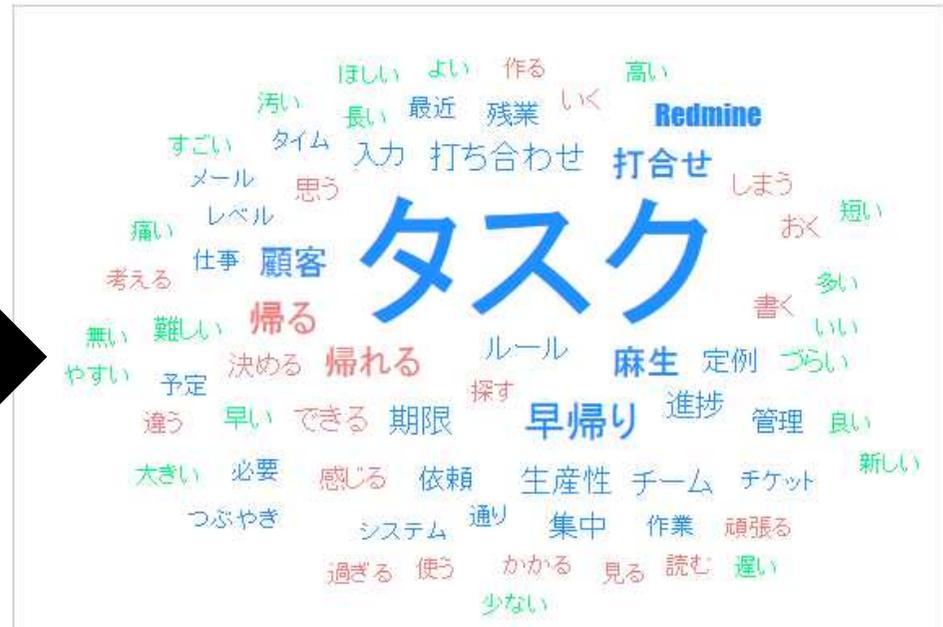
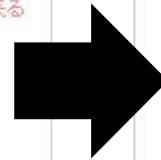
時間制約のある中で業務を遂行することによる気づきを共有し、ムダの削減、やり方の見直しなど働き方変革につながる知見を得る。



炎の早帰り 実施内容

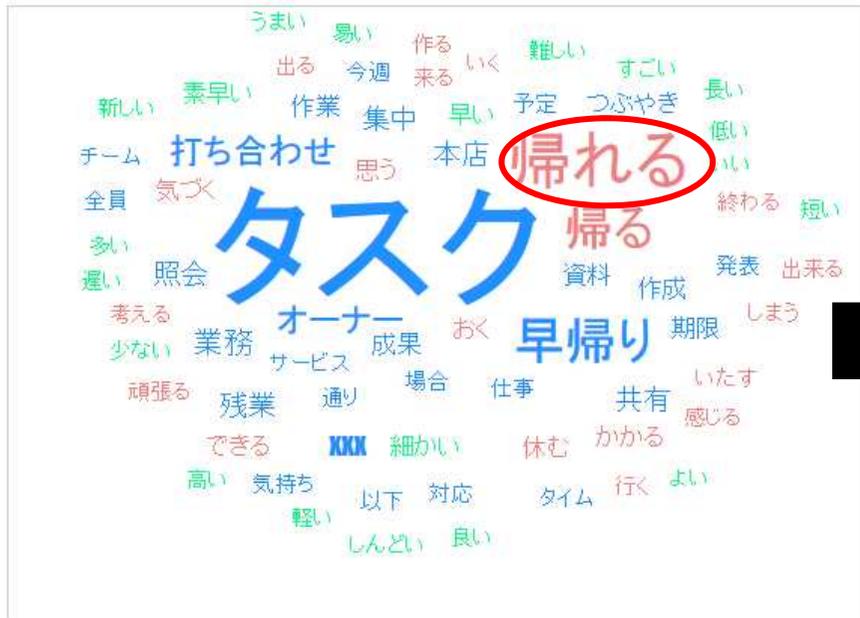


< 1st ステージ >

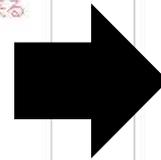


< 2nd ステージ >

炎の早帰り 実施内容



< 1st ステージ >



< 2nd ステージ >

炎の早帰り 実施内容



< 1st ステージ >

名詞	スコア	出現頻度
早帰り	28.70	41
タスク	109.39	28
仕事	1.18	24
作業	2.98	20
集中	5.62	17
打ち合わせ	12.11	15
業務	7.36	15
本店	6.96	14
残業	7.15	13
共有	6.79	12
つぶやき	1.50	12
オーナー	11.32	12
予定	0.67	12
発表	0.63	11

動詞	スコア	出現頻度
帰る	8.83	54
思う	1.16	45
できる	1.21	36
帰れる	14.01	20
来る	0.20	11
終わる	0.29	11
おく	0.58	11
気づく	1.06	10
いく	0.17	10
かかる	0.67	9
考える	0.21	9
しまう	0.14	9
感じる	0.29	7
頑張る	0.19	7

形容詞	スコア	出現頻度
早い	1.46	21
いい	0.14	15
多い	0.19	8
よい	0.07	5
少ない	0.26	5
短い	0.35	3
細かい	0.67	3
良い	0.02	3
難しい	0.08	3
易い	0.44	2
軽い	0.08	2
素早い	0.97	2
遅い	0.04	2
しんどい	0.39	2



< 2nd ステージ >

名詞	スコア	出現頻度
タスク	169.94	39
早帰り	25.20	36
仕事	1.61	28
チーム	9.02	25
予定	2.21	22
集中	6.93	19
期限	11.98	17
必要	1.37	17
作業	2.17	17
打ち合わせ	13.57	16
生産性	11.20	16
ルール	7.94	16
最近	0.54	13
顧客	14.63	13

動詞	スコア	出現頻度
思う	2.26	63
できる	3.01	57
帰る	6.46	46
しまう	1.23	27
いく	0.81	22
書く	0.88	16
感じる	1.15	14
おく	0.94	14
帰れる	5.51	12
使う	0.27	12
頑張る	0.46	11
決める	1.23	11
作る	0.24	10
考える	0.26	10

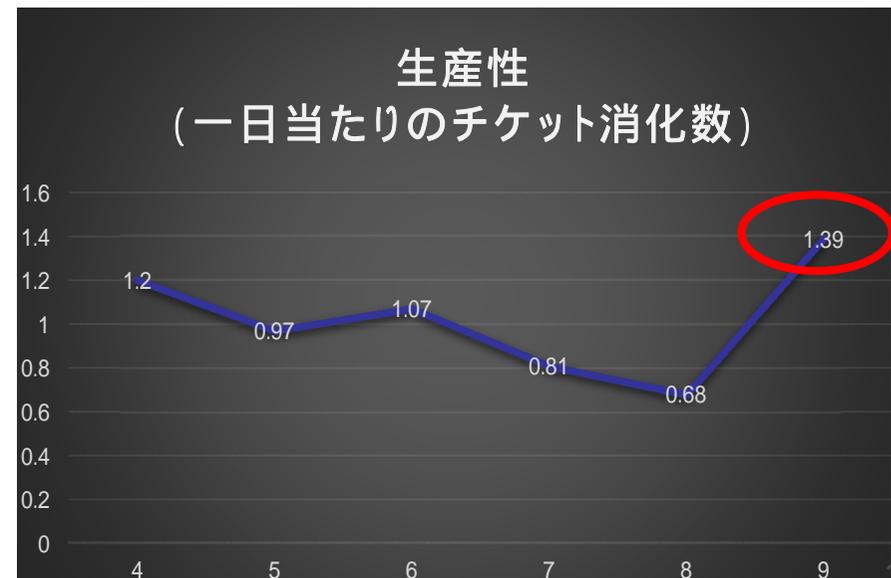
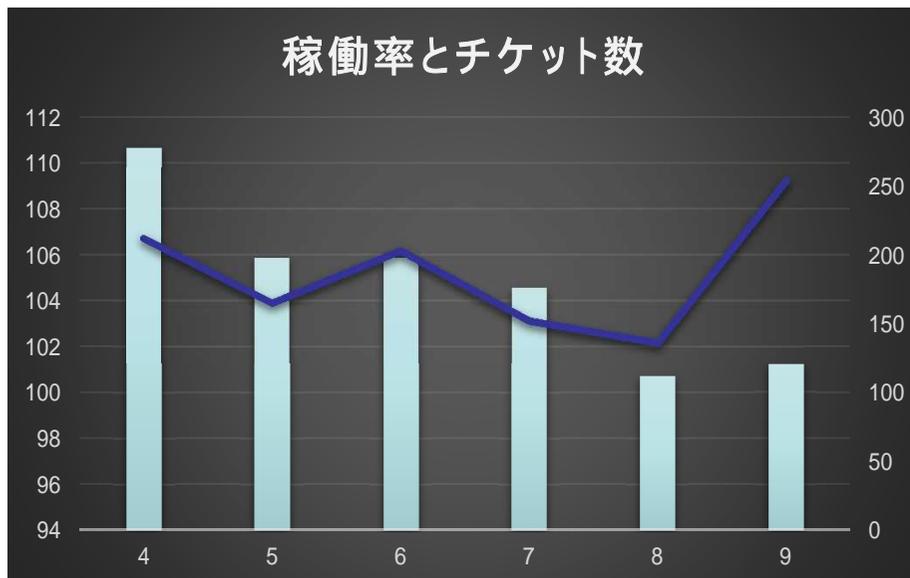
形容詞	スコア	出現頻度
早い	0.86	16
難しい	1.51	13
いい	0.05	9
無い	0.25	8
良い	0.08	7
長い	0.44	7
多い	0.11	6
高い	0.11	5
よい	0.07	5
新しい	0.14	5
づらい	0.80	4
短い	0.61	4
やすい	0.10	4
遅い	0.17	4

炎の早帰り 実施内容



月	稼働率	総稼働時間	総稼働日数	在籍人数	チケット数	生産性 チケット数/総稼働日数 (一日当たりのチケット消化数)
4	110.67	1416.576	177.072	8	212	1.2
5	105.89	1355.392	169.424	8	165	0.97
6	105.89	1524.816	190.602	9	203	1.07
7	104.56	1505.664	188.208	9	152	0.81
8	100.7	1611.2	201.4	10	136	0.68
9	101.22	1457.568	182.196	9	254	1.39

2017年4月1日から9月30日の間に終了日が設定されている終了時の担当者が顧客チーム社員のチケットを対象。
 ただし有事関連のチケットは除いている。(一括登録、一括終了しているため。)
 終了日をもとに、月ごとのチケット完了数を算出した。



実践！早帰り



10月31日(火)、11月14日(火)にチーム内で振り返りワークショップを開催。
炎の1か月について、KPT分析。



実践！早帰り



1. 個人の意識を変えよう！

- ・早く帰ってやることを作る
- ・自分の限界を知る
- ・自分が生産的か考える
- ・なぜ「早帰り」なのか、本質を理解する（早帰りは手段）

2. チームの雰囲気づくりをしよう！

- ・帰りやすい雰囲気がなにより大切

3. 仕事のやり方を工夫しよう！

- ・一から作ろうとしない。無駄作業をやらない検討。（代替手段を探す）
- ・1日の予定をいっぱいにならない
- ・朝、一日の過ごし方を計画する。（週の初めに過ごし方を計画する。）
- ・30分以内に終わるタスクは午前中に片づける
- ・今日マストのタスクを意識して早めに取り組む。後ろ倒ししない。
- ・そんなに重要でなくて期限が長いけどMUSTな作業は隙間時間ですぐやる

実践！早帰り



4. 仕組みを作ろう！

- ・30分ミーティング
振り返りでも好評！
- ・仕事の見える化の徹底(朝会で毎日のタスクを共有)
顧客チームはチーム内で週次の案件進捗はしていませんが問題ありません。
- ・Redmineで期限管理
毎日リマインドで効果あり。
- ・小技集
ホワイトカラーの生産性があがらない理由はここにあり？

実践！早帰り

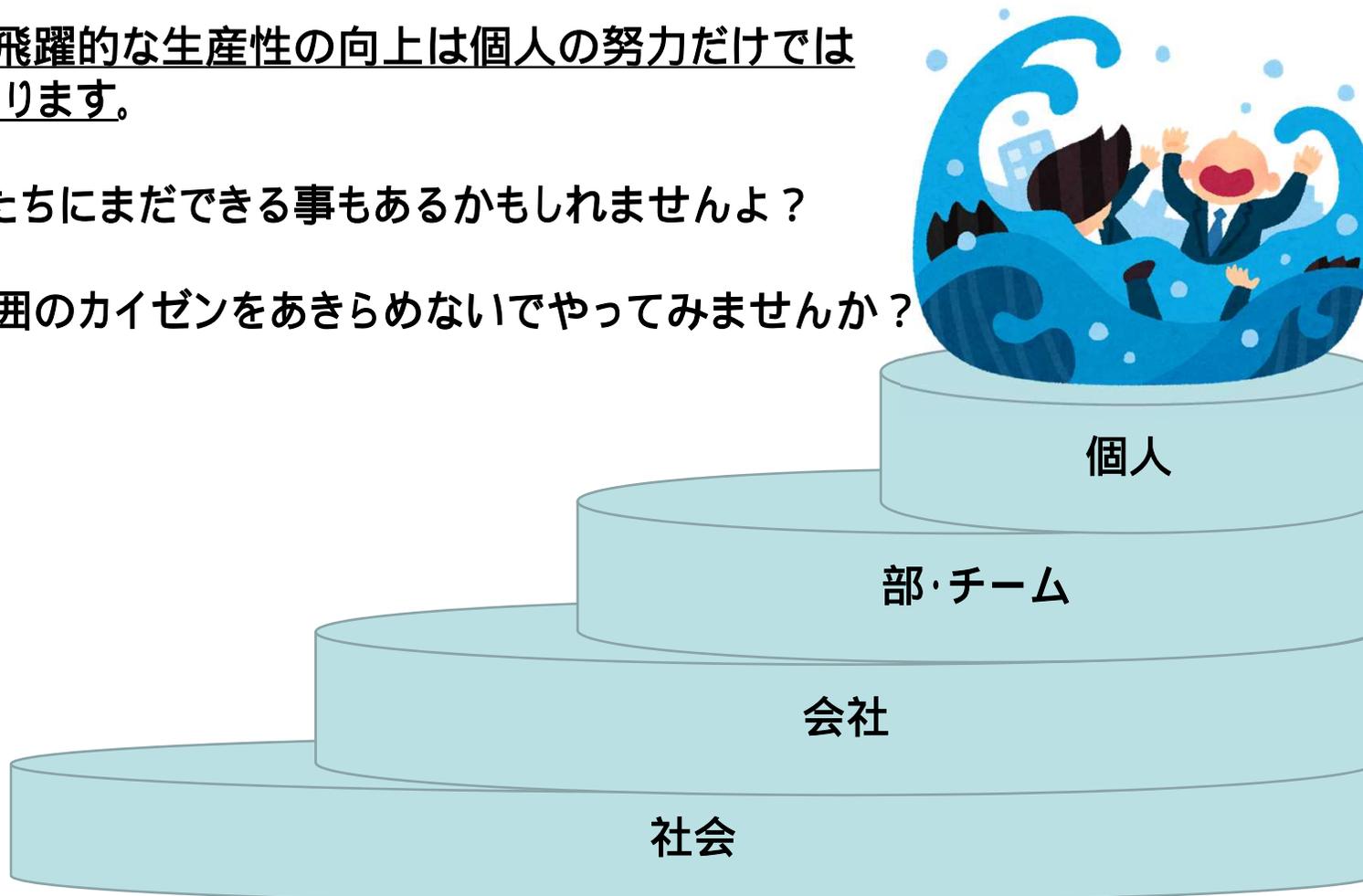


「早く帰れと言われても、次から次へ仕事は発生するしムリだよ…」
と、思われているそのあなた！

確かに、飛躍的な生産性の向上は個人の努力だけでは限界があります。

でも、私たちにまだできる事もあるかもしれませんよ？

できる範囲のカイゼンをあきらめないでやってみませんか？



実践！早帰り



1. 個人の意識を変えよう！
2. チームの雰囲気づくりをしよう！
3. 仕事のやり方を工夫しよう！
4. 仕組みを作ろう！





ご清聴ありがとうございました。