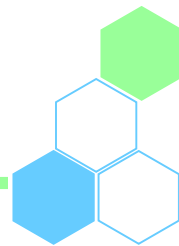


【事例紹介】 炎の早帰り

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
稲原 真生

会社概要



設立 1983年9月

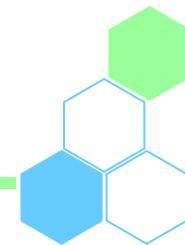
2004年10月
東京海上と日動火災の
システムグループ会社3社が合併して
東京海上日動システムズが発足

社員数1,355名(男性923名、女性432名) (2018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
- ✓ 2018年 14位



平成27年度

公益社団法人企業情報化協会

(通称:IT協会)

I T 特別賞 (I T 人材育成賞) 受賞

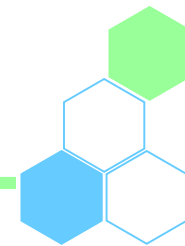


会社概要



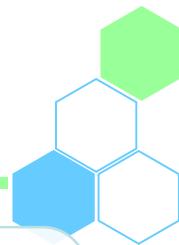
**本日紹介する事例は、
営業戦略推進本部・営業推進システムサービス部・顧客チームで
取り組んだ「炎の早帰り」という施策と、
その後の部内展開の取り組みの紹介になります。**





- 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. 部内展開の取り組み**

顧客チームの今までの取組



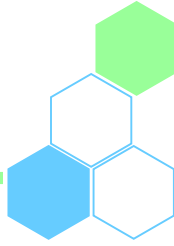
2015

- 高稼働状態（チームの年間平均稼働率133%,ピーク時は158%）
- 朝会等も実施せずタスク共有していない。

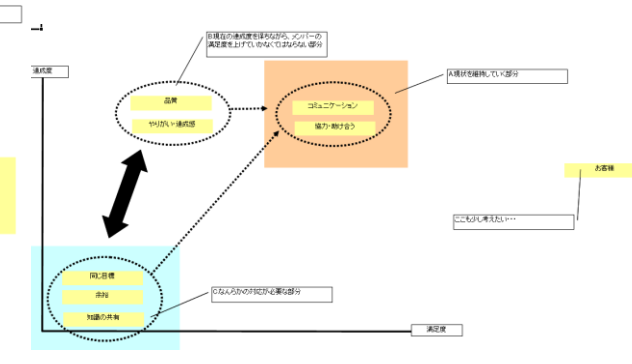
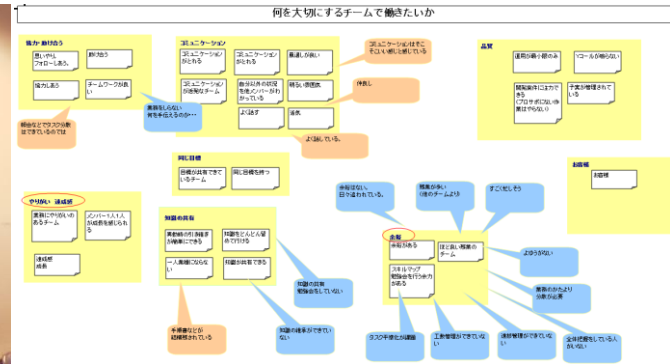
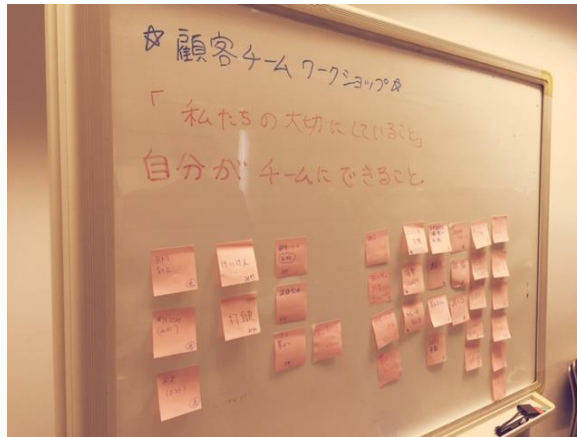
2016

2017

顧客チームの今までの取組



「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。

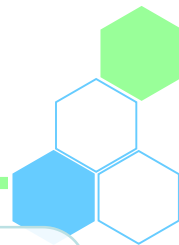


合言葉は「チーム・マイナス10%」

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。

顧客チームの今までの取組



2015

- 高稼働状態（チームの年間平均稼働率133%,ピーク時は158%）
- 朝会等も実施せずタスク共有していない。

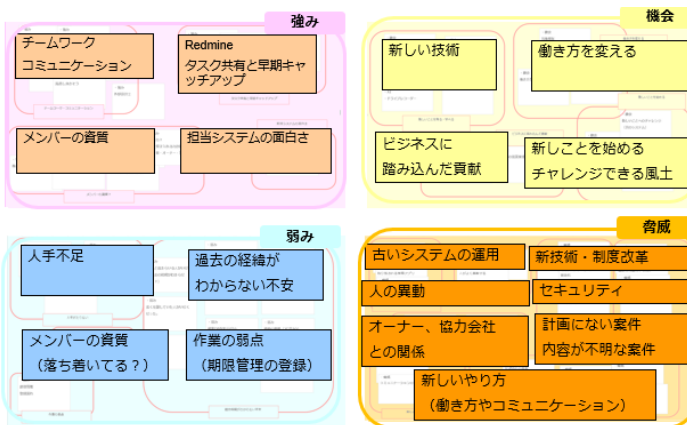
2016

- Redmineによるタスク共有と朝会の効果により、
2016年度のチームの平均稼働率は118%

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

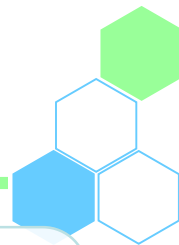


チーム NEXT 10%

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（チームの年間平均稼働率133%,ピーク時は158%）
- 朝会等も実施せずタスク共有していない。

2016

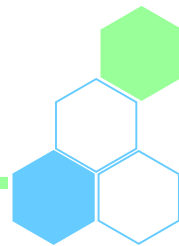
- Redmineによるタスク共有と朝会の効果により、チームの年間平均稼働率は118%へ

2017

- 「炎の早帰り」効果でチームの年間平均稼働率は105%へ

なぜ、「炎の早帰り」をやったのか？

～「炎の早帰り」の目的～



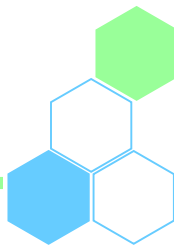
「ブラジル農業に生産性という概念を
持ち込んだのは日本人移民」
だそうです。



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～



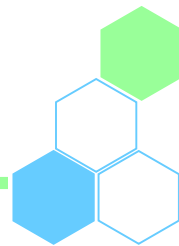
一方日本はものすごく狭い国だったからこそ、狭い面積で収穫量を増やす工夫をしてきた。



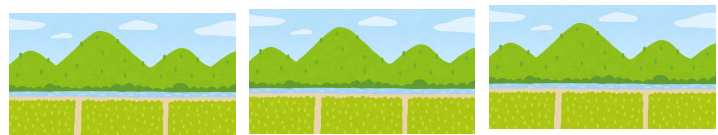
日本人農家は「土地の面積を増やすのは不可能」という環境で働いてきたからこそ、農地面積あたりの収穫高＝農地の生産性をあげることに成功した。

なぜ、「炎の早帰り」をやったのか？

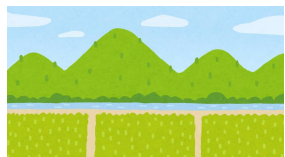
～「炎の早帰り」の目的～



土地がたくさんある（＝制約なし）



土地がない（＝制約あり）



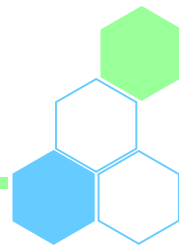
×創意工夫



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）



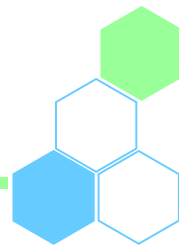
×創意工夫



ここを実現するために・・・

なぜ、「炎の早帰り」をやったのか？

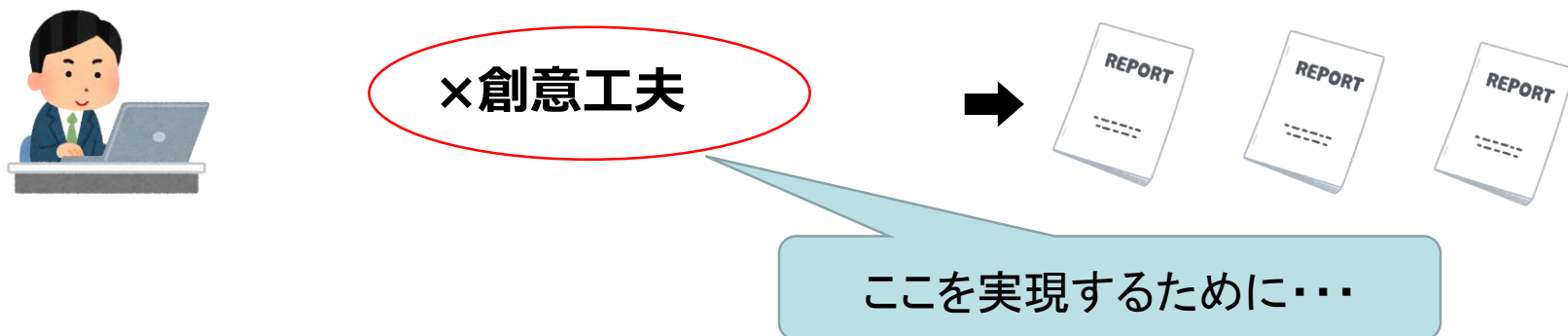
～「炎の早帰り」の目的～



時間がたくさんある（＝制約なし）

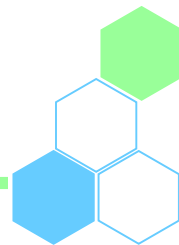


時間がない（＝制約あり）



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



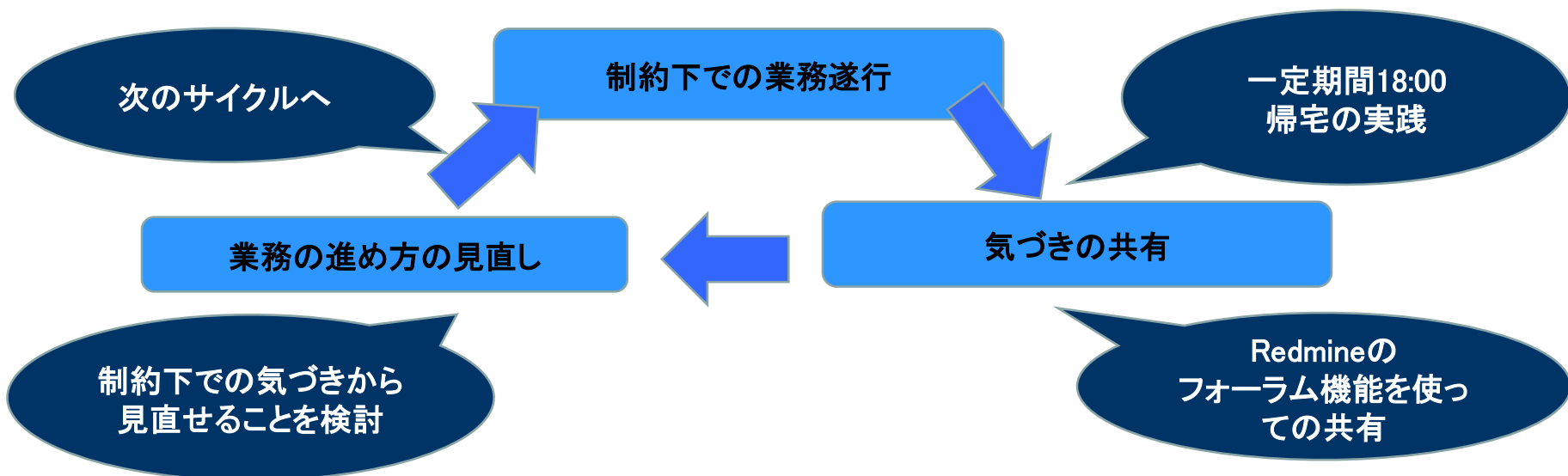
【実施内容】

一定期間 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)

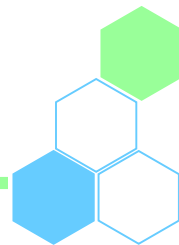
【目的】

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。



具体的には、1st ステージとして2017年6月に2週間の早帰りを行い、振り返りを行った後に同年9月に2nd ステージとして1か月の早帰りを実施しました。

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。）

The screenshot shows a Redmine forum thread. The browser address bar displays 'http://systems-redmine/boards/27/topics/312'. The forum title is '9/1~9/29は炎の早帰り 2nd...'. The thread content includes a post from 4 months ago about the purpose of the early departure period and a reply (85) discussing the 2nd stage of the initiative. Callout boxes are overlaid on the screenshot to highlight specific information.

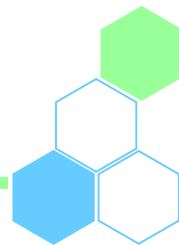
資料の印刷の準備がもったいない

今日すべきことを朝に確認してそれを終わらせる。時間が余ったら他のタスクも実施するが、時間が来たら帰る。

「この回答(メール)だけしたら帰ろう・・・」が命取り

忙しい人は遅い時間に連絡がくるので、早帰り時は要注意

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。 [REDACTED] 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。 [REDACTED] 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

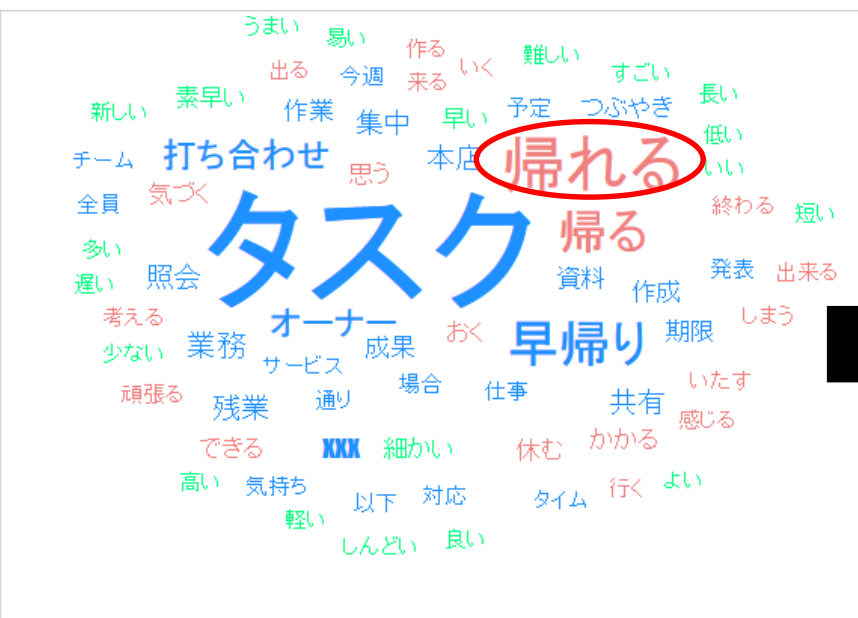
- ・昨日のトラブル対応の影響で昨日分作業が丸々滞留してしまった

この早帰りを通して、

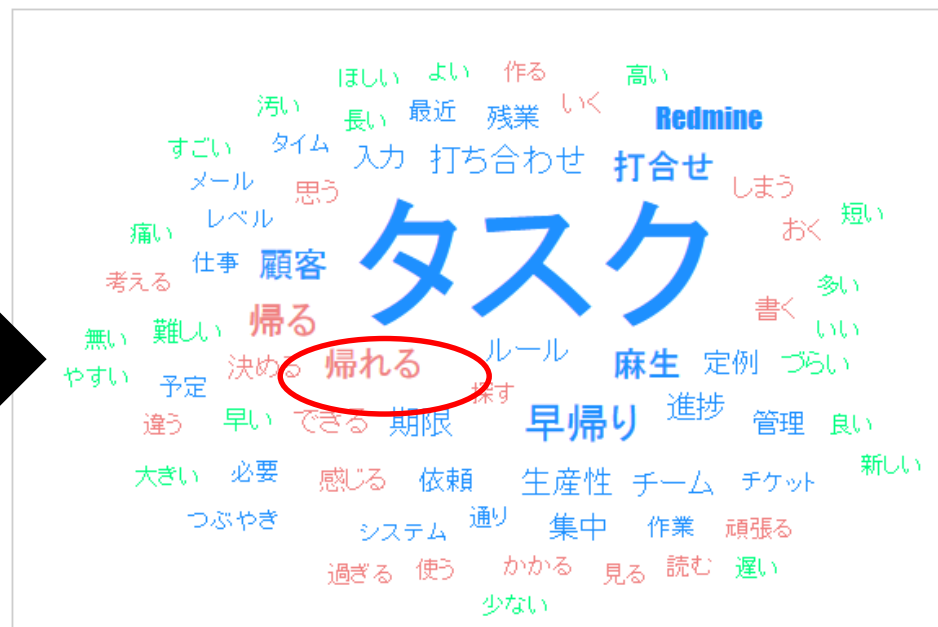
【予定外の作業が発生し、やろうと思っていたタスクができない。
そして予定外の作業が発生した段階で、定時退社を諦めてしまう】

というのが残業時間の本質かなあと感じました。

1 s t ステージと2ndステージのフォーラムのつぶやきをテキストマイニングすることにより、炎の早帰りを通して「帰れる」から「帰る」へ変化していった。

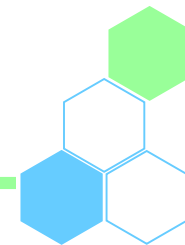


<1 s t ステージ>



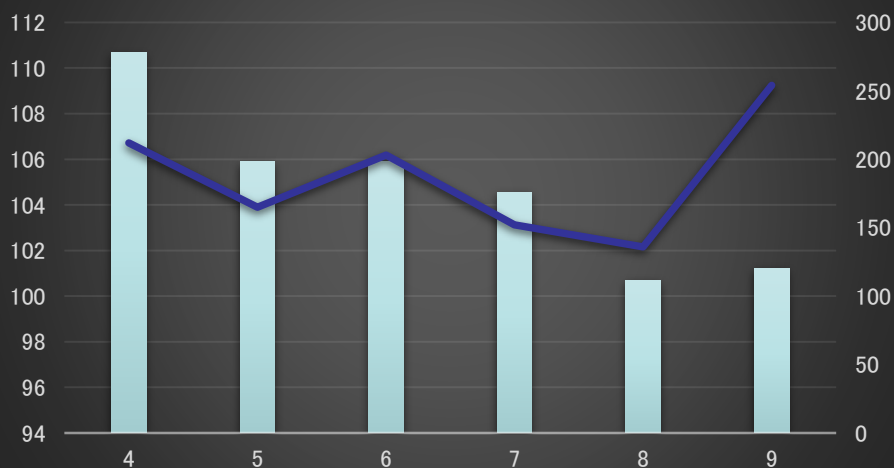
<2nd ステージ>

炎の早帰り 実施内容

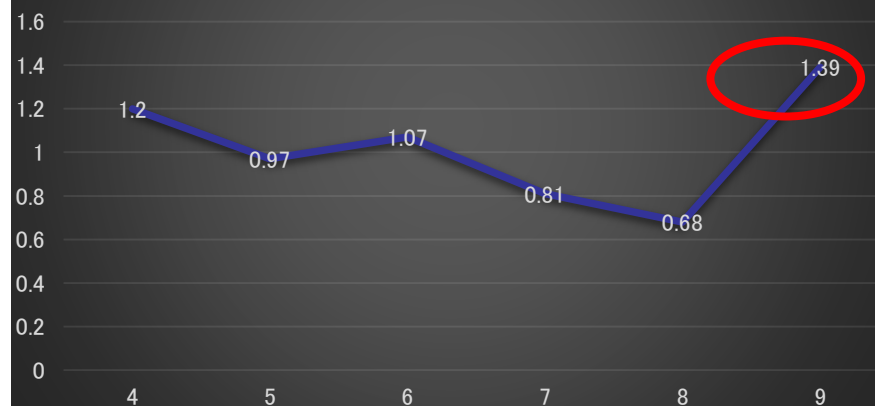


Redmineのチケット消化数を仮の生産性数値として月別のチーム全体の生産性を評価すると早帰り期間のほうが生産性があがっているという結果がでた。

稼働率とチケット数



生産性 (一日当たりのチケット消化数)



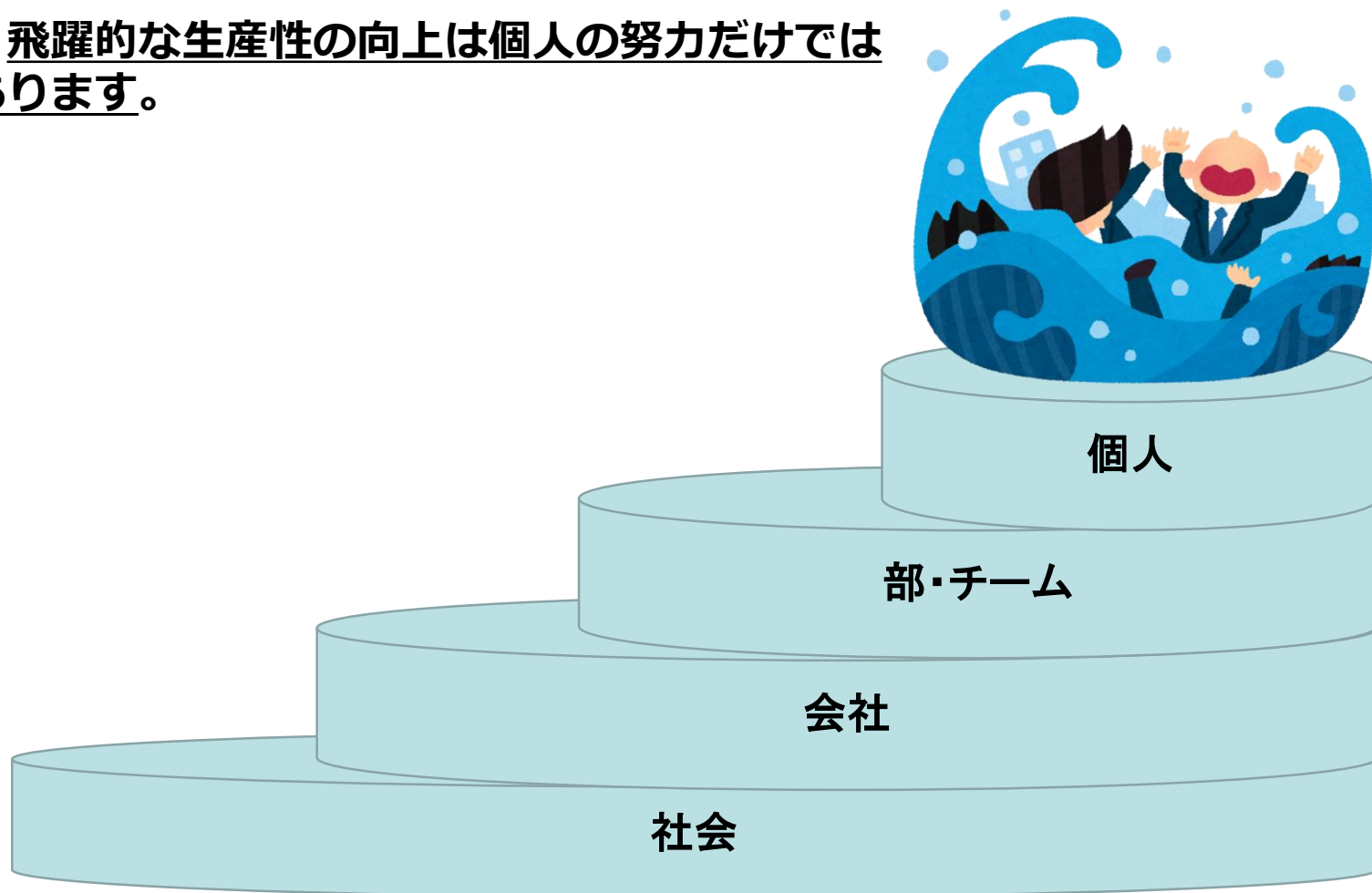
2017年4月1日から9月30日の間に終了日が設定されている終了時の担当者が顧客チーム社員のチケットを対象。
ただし有事関連のチケットは除いている。(一括登録、一括終了しているため。)
終了日をもとに、月ごとのチケット完了数を算出した。

炎の早帰り 実施内容

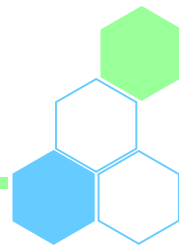


「早く帰れと言われても、次から次へ仕事は発生するしムリだよ・・・」
と、思われているそこのあなた！

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。



炎の早帰り 実施内容



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？

ということで、
2018年度は顧客チームが属する
「営業推進部」にて
炎の早帰りを実践してみました。





営推・働き方改革（炎）の目指すところ

「生産性の高い働き方」を実践し、
仕事の付加価値を高めることのできる人材を育
成することで、会社の競争力を高める。

- ・ 社内ルール、職場環境などの外的要因の改善
- ・ 意識変革などの個人の内的要因の改善



でも・・・人の気持ちを変えることはできない。
人は自分の意志によってしか変われない。

情報のインプット

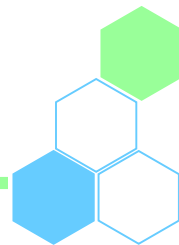
自分をよく知る

経験からの学び



自らの意思で
変化する

部内展開の取り組み



情報のインプット

施策1 なぜ「働き方」改革が必要なのか（4月部会）

■ 今なぜ「働き方」改革が必要なのか

日本の課題

- ①労働人口の減少
- ②低い労働生産性
- ③労働環境の悪化
- ④弱まった国際競争力



今までの働き方では対処できない現状に対応するには

- ・労働の多様性
- ・生産性の向上
- ・ハイインボルブマネジメント

<3つの能力/12の能力要素>



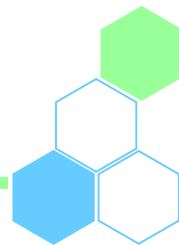
ひとりひとりが自律したキャリアを描き、
ひとりひとりが能動的に成長できる。

- ・今よりさらに良い自分へ向かっていける。

「脱！昭和の価値観」
100年生きる未来に向かって新しい価値観を！



部内展開の取り組み



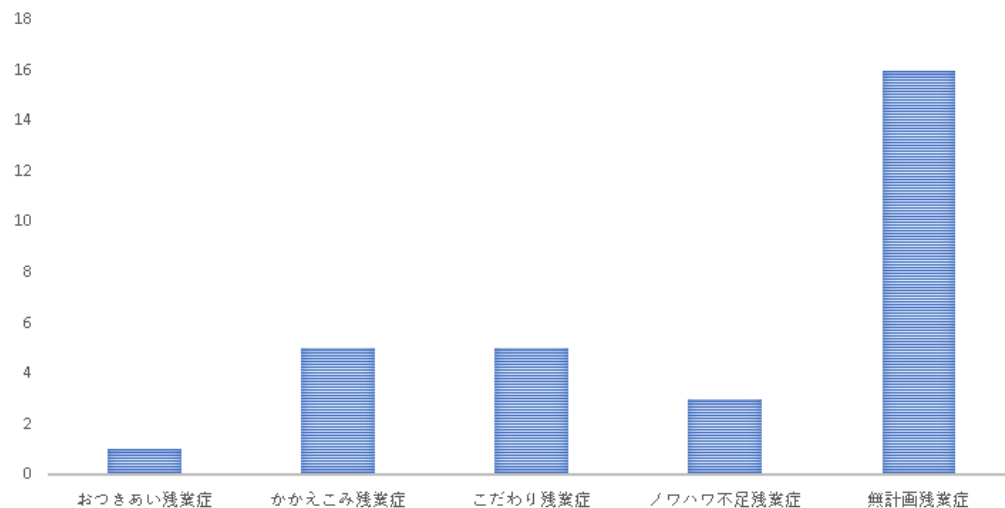
自分をよく知る

施策2 自分を知ろう！ 残業タイプ診断の実施（5月）



なぜ帰れない？「残業の原因」をチェック！

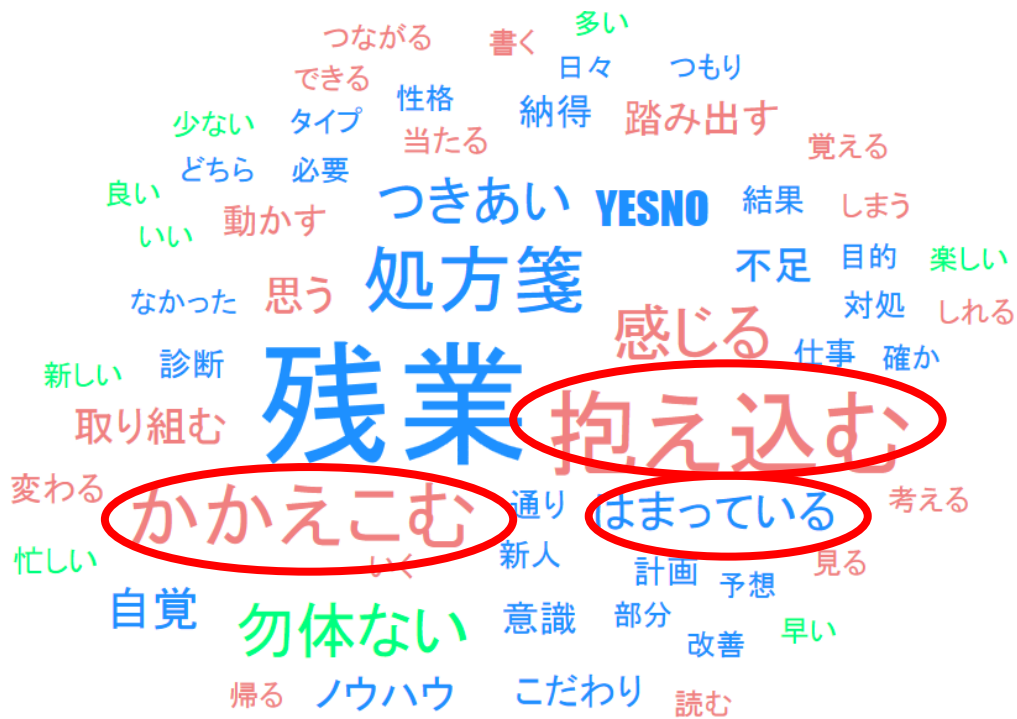
1.	中長期的計画を立てるより、目の前の仕事から終わらせるほうだ。	☐
2.	仕事の優先順位を上司に確認するより、自分ができることから順番に進めていくほうだ。	☐
3.	想定よりも一つの仕事を仕上げるのに時間がかかることが多いほうだ。	☐
4.	アウトプットの質を高めるために、時間はかけられるだけかけるほうだ。	☐
5.	資料を作るときは、色使いや表現など、細部にまでこだわるほうだ。	☐
6.	自分の作った資料や提案書で、上司や顧客を感心させたいほうだ。	☐



最も多い症例は「無計画残業症」

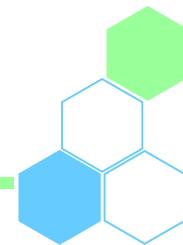
経験からの学び

施策3 経験してみよう！ 炎の早帰り・1週間（5/21～25）



「抱え込む」、「はま^{よい}っている」といったワードが目立つ

部内展開の取り組み

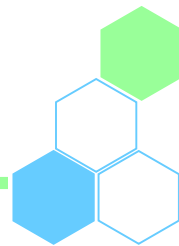


自らの意思で変化する

施策4 チームワークショップ 「働き方改革宣言」 (6月)



自分で決めた働き方の目標をチーム内に共有

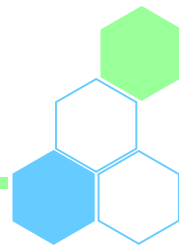


**1 s t サイクルの事後アンケートでは
8割以上の方が「自分の中での変化」を感じている**

**一方で、見えてきた営推部の課題は
「 無計画 」と「 抱え込み 」**



部内展開の取り組み



2nd ステージ 「もう無計画とは言わせない！ 営業推進部のチャレンジ1か月」

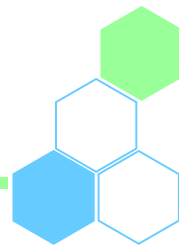
2018年8月							△	▽
日	月	火	水	木	金	土		
29	30	31	1	2	3	4		
5	6	7	8	9	10	11		
12	13	14	15	16	17	18		
19	20	21	22	23	24	25		
26	27	28	29	30	31	1		

8月1日～17日：

「予定と実績を振り返る2週間」

- ①日々の作業予定を計画し、実績を振り返る。
- ②作業の予定と実績はチーム内にオープンにする。

部内展開の取り組み



2nd ステージ 「もう無計画とは言わせない！ 営業推進部のチャレンジ1か月」

2018年8月							⤴	⤵
日	月	火	水	木	金	土		
29	30	31	1	2	3	4		
5	6	7	8	9	10	11		
12	13	14	15	16	17	18		
19	20	21	22	23	24	25		
26	27	28	29	30	31	1		

8月1日～17日：
「予定と実績を振り返る2週間」

- ①日々の作業予定を計画し、実績を振り返る。
- ②作業の予定と実績はチーム内にオープンにする。
- ③原則、18:00に帰宅。
- ④つぶやきで気持ちを共有。

残業

抱え込む

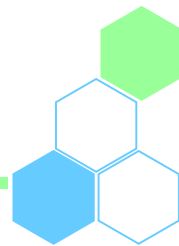
かかえる

Other words visible: つながる, 書く, 多い, 日々, つもり, できる, タイプ, 性格, 納得, 踏み出す, 覚える, 少ない, どちら, 必要, 動き出す, つきあい, YESNO, 結果, しまう, 思い, いい, なかった, 思う, 処方箋, 不足, 目的, 楽しい, 対処, しれる, 診断, 仕事, 確か, り組む, 通る, はまっている, 考える, 新人, 計画, 予想, 見る, 自覚, 意識, 部分, 改善, 早い, 帰る, ノウハウ, こだわり, 読む, よい

[illegible]

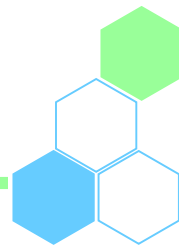
32

部内展開の取り組み



- ・ 早く帰るためにどうするか、といった観点で会話が生まれた。
 - ・ ちょっとした進捗でも報告があり、コミュニケーションロスが減った。
- ・ 自分の時間だけでなく、相手の時間も意識する人が増えた。
 - ・ 毎朝、その日のタスクとそれにかかる予定時間を書き出さないと気持ち悪いと感じるようになった。
- ・ 予定を考えるだけでも時間の使い方が変わることに気づいた。
- ・ 実際に1ヶ月やってみると、それなりに管理方法が身につくように感じた。前向きに、「習うより 慣れる」ということだと思う。





一説には、個人の意識が変わることによって労働時間の1割が削減できると言われています。

みなさんも「炎の早帰り」を実践してみて、
意識変革にチャレンジしてみてくださいはいかがでしょうか？



<「炎の早帰り」成功のポイント>

早帰り時の帰宅時間にこだわり過ぎないようにしましょう。
あまりこだわると早帰りウィークになるだけで、期間終了後は元に戻ります。

早帰りできない日があってもいいのです。

早く帰れなかったときに「なぜ早く帰れなかったのだろう」と考える。

そこに、長時間労働を改善するヒントがあるのだと思います。



ご清聴ありがとうございました。