

テレワーク・ミニセミナー

在宅勤務 正式導入への道のり

～本社BCPとワークスタイルの変革に向けて～

2011年12月26日

AIU保険会社

ビジネストラנסフォーメーション部

館岡 真人



CHARTIS

1. 在宅勤務導入の背景

- 東日本大震災後に直面した、業務遂行上の課題や事象、電力削減対策の必要性が、導入を後押し

[業務遂行上の課題や事象]

- 本社機能遂行のために、一時的に拠点分散を実施
- とはいえ大半の本社社員は通勤困難のため2日間自宅待機

[電力削減対策の必要性]

電力削減目標を達成するための施策

在宅勤務検討チームを設立し、本格的に在宅勤務の検討を開始

- ✓ 危機管理対策本部が事前確認した在宅勤務可否調査を参考
 1. 紙ベースの情報やデータへの依存度
 2. システムへのアクセス可否
 3. Face to FaceのMeetingの必要有無や開催頻度

2. 在宅勤務導入の社内プロセス

| 日程 | ステップ |
|-------------|---|
| 4月下旬 | 在宅勤務検討チームの設立 |
| 5月17日～18日 | 在宅勤務パイロットテストの事前説明会(2回) |
| 5月19日～25日 | 在宅勤務パイロットテスト実施 |
| 6月上旬 | 在宅勤務推進に関するアンケートの実施 パイロットテストのレビューによる課題抽出 役員会でのパイロットテストレビュー報告 |
| 6月上旬～中旬 | 課題の解決策検討 |
| 6月14日～21日 | 在宅勤務拡大パイロットテストの事前説明会(4回) |
| 6月20日～9月30日 | 在宅勤務拡大パイロットテスト実施 |
| 10月～11月 | 正式制度化の検討(役員会議上程、労働組合と共有) 在宅勤務拡大パイロットテスト継続 拡大パイロットテストのレビュー・アンケート実施 |
| 12月 | 在宅勤務制度の正式導入 |

3. 在宅勤務パイロットテストの概要

■ 本社の約80部門中20部門、40名がパイロットテストを実施（1名平均2.4日）

| | |
|---------------|---|
| 実施期間 | <ul style="list-style-type: none">➤ 5月19日(木)から5月25日(水)までの5営業日➤ 最大4日間で、1日だけは出社を義務付け |
| 対象者 | <ul style="list-style-type: none">➤ 企画業務型裁量労働制社員➤ 管理職者の内、実施可能者 <p>※ただし強制実施ではなく、あくまで任意参加の形式</p> |
| 利用したIT | <ul style="list-style-type: none">➤ 会社貸与のNote型PC➤ SSL-VPNもしくはモバイル通信カード |
| 勤務管理方法 | <ul style="list-style-type: none">➤ 業務開始時と終了時の上席者へのメール報告➤ イン트라ネットでの勤怠管理システムへの入力 |
| 情報 セキュリティー | <p>自宅プリンターでの帳票類の印刷は厳禁 (物理的に印刷できない仕組みを導入)</p> |

4. 在宅勤務実施者からの声

■ きっかけはBCPであったが、ワークライフバランスの評価も多かった

メールと電話で、
コミュニケーションは問題なし

子供の勉強机で作
業したので疲れた

通勤の時間的・
精神的負荷が無
くなって良かった

静かな環境なの
で、集中できて、
作業が捗った

紙の資料が多い
ので、出来ない
業務あり

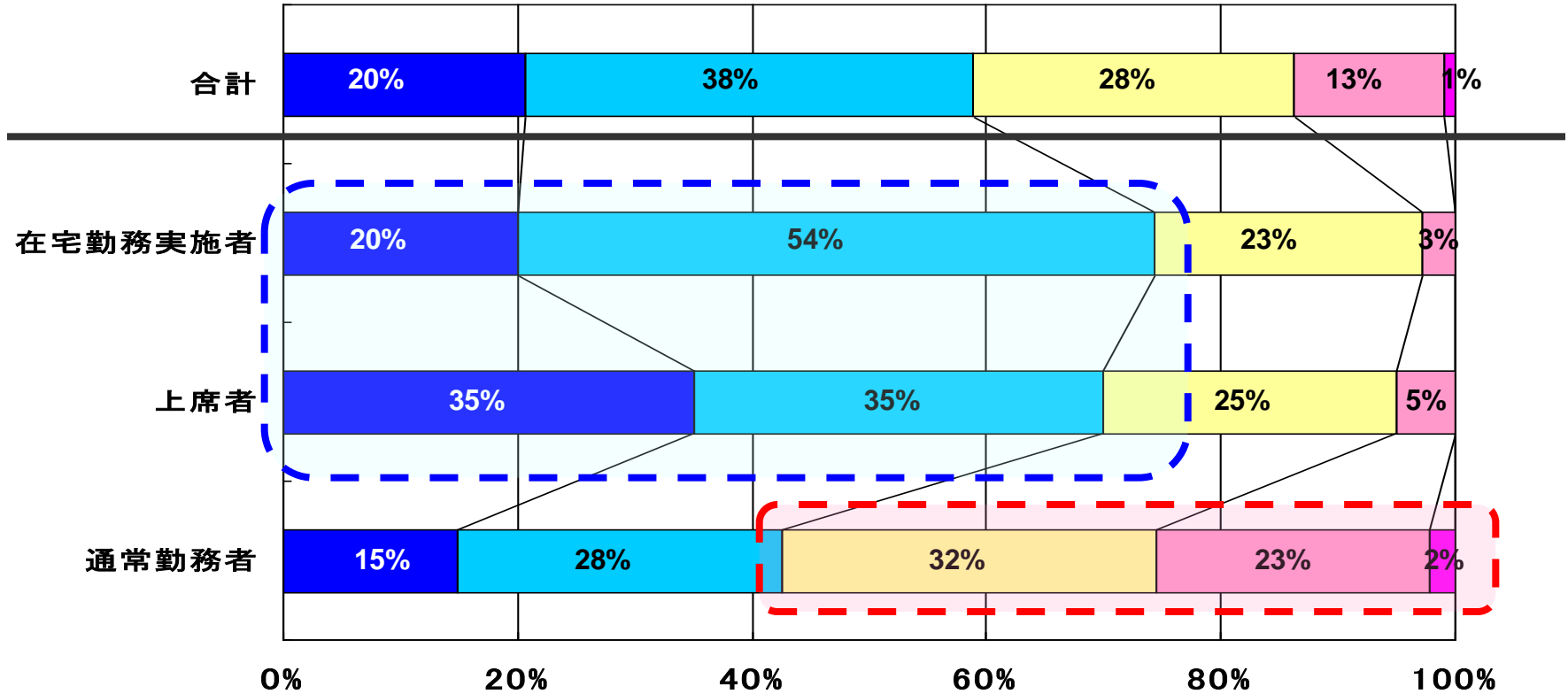
SSL-VPNでも会
社と同じ環境で
業務が出来た

オンとオフの切り
替えが難しかった

家族とのコミュニ
ケーションが深
まった

5. 在宅勤務推進アンケートの結果 (回答率73%、回答依頼140名中102名が回答)

- 在宅勤務実施者、上席者は推進にPositiveという結果
- 同時に通常勤務者の、どちらでもない および Negativeな声にも注視



| 回答数 | 強く推進するべき | 推進した方が良い | どちらでもない | 推進しない方が良い | 絶対推進すべきでない |
|---------|----------|----------|---------|-----------|------------|
| 合計 | 21 | 39 | 28 | 13 | 1 |
| 在宅勤務実施者 | 7 | 19 | 8 | 1 | 0 |
| 上席者 | 7 | 7 | 5 | 1 | 0 |
| 通常勤務者 | 7 | 13 | 15 | 11 | 1 |

6. 在宅勤務パイロットテストのレビューから顕在化した課題

- 寄せられた「上手いかなかったこと」、「もっと上手くできること」というコメントから、以下のような課題が顕在化
- チームとしては、特に上位5つの課題(全体の65%を占める)の解決が必要と認識

| コメントから顕在化した課題 | 合計コメント数 | 割合 |
|---------------------------|---------|------|
| メール・電話より有効なコミュニケーション手法の導入 | 43 | 21% |
| 社内ネットワークへのアクセスの安定化 | 28 | 14% |
| 在宅勤務者宛の受電電話の取扱い | 26 | 13% |
| 在宅勤務者からの発信電話の取扱い | 19 | 9% |
| モチベーションの維持・向上 | 17 | 8% |
| 紙ベースの資料がないとできない業務の削減 | 13 | 6% |
| 在宅勤務者と通常勤務者の連携強化 | 10 | 5% |
| 通常勤務者や他部門への負担の軽減 | 10 | 5% |
| 在宅勤務スケジュールと成果物の明確化 | 10 | 5% |
| その他(環境整備、在宅勤務の定着および拡大、等々) | 30 | 15% |
| 合計 | 206 | 100% |

7. 課題に対する解決策

- 取り組むべき課題として5つに絞り込み、在宅勤務実施者・部門へは以下のような施策を導入する方向へ

メール・電話より有効な
コミュニケーション手法の導入

Web会議システムと使用するためのキット一式を導入・配布

社内ネットワークへの
アクセスの安定化

モバイル通信カードではなく、SSL-VPN導入を推奨

在宅勤務者宛の
受電電話の取扱い

自動転送対応用に回線数を増設し、自宅の固定電話または個人携帯電話への転送推進(8月より)

在宅勤務者からの
発信電話の取扱い

特に発信数の多い特定部門や個人に対し、専用携帯電話を貸与

モチベーションの維持・向上

在宅勤務実施者間での情報共有や、在宅勤務実施者のコメント、在宅勤務のちょっとしたコツを紹介するメルマガを週次で発信

8. 在宅勤務拡大パイロットテスト

■ 92名がエントリー、内49名がパイロットテストを実施（1名平均7.1日）

| | |
|---------------|---|
| 実施期間 | <ul style="list-style-type: none">➤ 6月20日(月)から9月30日(金)まで➤ 最低週1日は通常のオフィスでの勤務を義務付け➤ 週当たりの在宅勤務日数や曜日を固定する必要なし |
| 対象者 | 本社オフィスに勤務する社員で、自宅で業務遂行可能な部門および社員の内、本人が希望し、かつ上席者が承認した社員 |
| 利用するIT | <ul style="list-style-type: none">➤ 会社貸与のNote型PC➤ SSL-VPNもしくはモバイル通信カード➤ Web会議システム |
| 勤務管理方法 | <ul style="list-style-type: none">➤ 業務開始時と終了時の上席者へのメール報告➤ イン트라ネットでの勤怠管理システムへの入力 |
| 情報 セキュリティー | 自宅プリンターでの帳票類の印刷は厳禁 (物理的に印刷できない仕組みを導入) |

9. 近隣オフィス勤務パイロットテスト

- 既存の営業拠点を利用した、自宅近隣オフィス勤務のパイロットテストも同時並行で実施

| | |
|---------------|---|
| <p>対象者</p> | <p>以下の理由で在宅勤務が難しい社員</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 自宅からの社内ネットワークへのアクセスが不安定 ➤ 作業スペースや家族の在宅状況により業務に支障がある ➤ 資料を印刷して業務を行う必要がある |
| <p>近隣オフィス</p> | <ul style="list-style-type: none"> ➤ 東京都（新橋・新宿・池袋・日本橋・八王子） ➤ 神奈川県（横浜・藤沢・厚木） <p>他、千葉・埼玉・栃木・茨城・群馬各県下の営業拠点 計15オフィス</p> |
| <p>利用環境</p> | <p>LAN回線、IP電話設置の空席を利用(空席数を事前に確認)</p> |
| <p>運営方法</p> | <ul style="list-style-type: none"> ➤ 自宅近隣オフィス単位の事前登録制 ➤ 各オフィス登録者の中でコーディネーターを選出 ➤ コーディネーターが勤務予定者のスケジュールの取り纏めおよびオフィスとの対応窓口を担当 |
| <p>付随効果</p> | <p>単なる本社以外の業務遂行の場という観点だけでなく、本社社員とオフィススタッフとの交流の機会とし、今後のお互いの業務遂行にプラスとなる取組みに結びつける</p> |

10. 拡大パイロットテスト中間レビューでの実施者・上席者の声

■ 最初のパイロットテスト時より、実践的なフィードバックが増えた

実施者

締切りを意識して成果物を出そうとするので、生産性が上がる

在宅勤務中、同僚に問合せ対応してもらったが、その同僚の知識が増えた

在宅勤務で出来る業務は限られるので、予め何を行うか計画しておくのと効率的

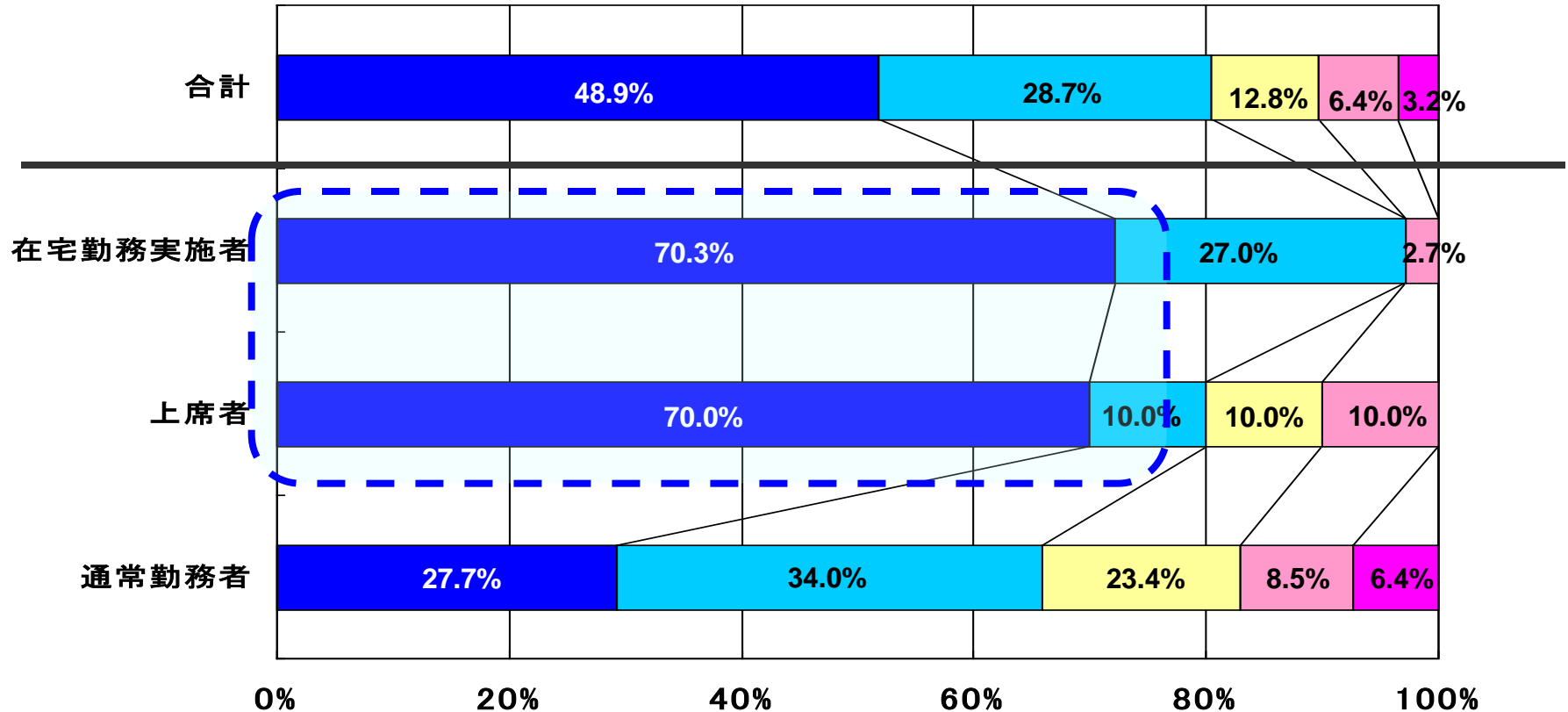
上席者

午前と午後に関らずWeb会議システムでコミュニケーションと進捗管理を兼ね定例打合せを行っている

属人化している業務が顕在化し、部門の問題点が認識できた

11. 在宅勤務推進アンケートの結果 (回答率63.9%、回答依頼147名中94名が回答)

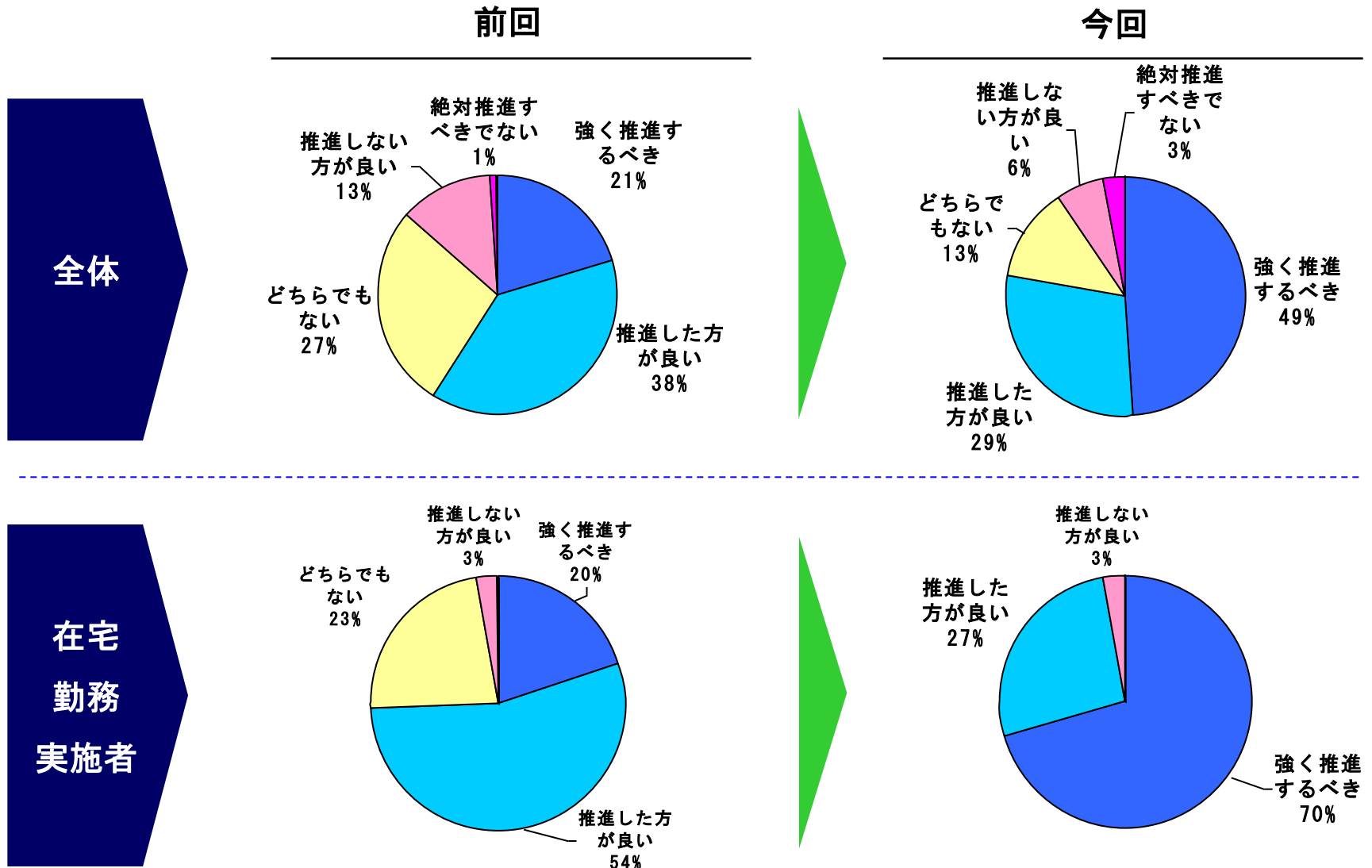
■ 実施者、上席者においては、「推進すべき」という割合が非常に多い



| 回答数 | 推進すべき | 推進した方が良い | どちらでもない | 推進しない方が良い | 推進すべきでない |
|---------|-------|----------|---------|-----------|----------|
| 合計 | 46 | 27 | 12 | 6 | 3 |
| 在宅勤務実施者 | 26 | 10 | 0 | 1 | 0 |
| 上席者 | 7 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| 通常勤務者 | 13 | 16 | 11 | 4 | 3 |

12. 在宅勤務推進アンケートの結果の比較

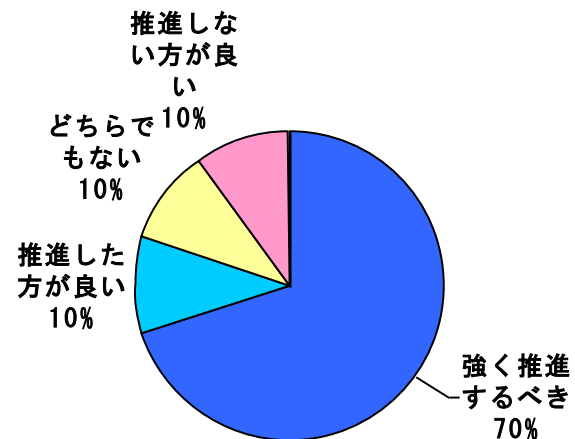
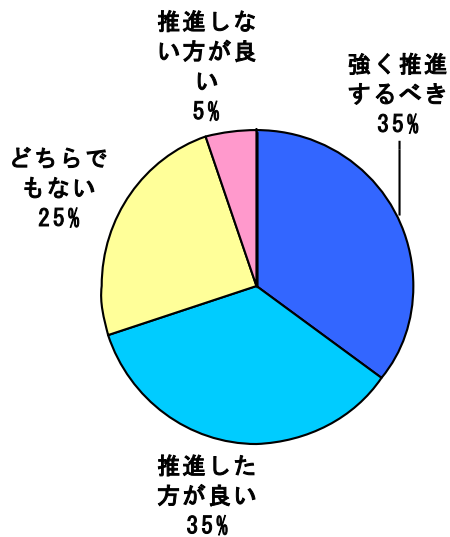
■ 前回との比較では、全体として推進にPositiveな割合が増加



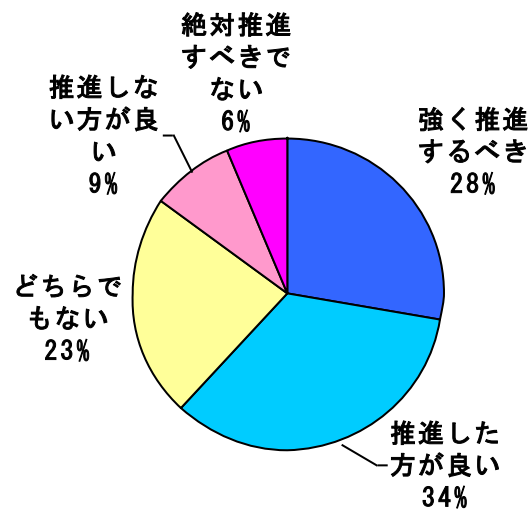
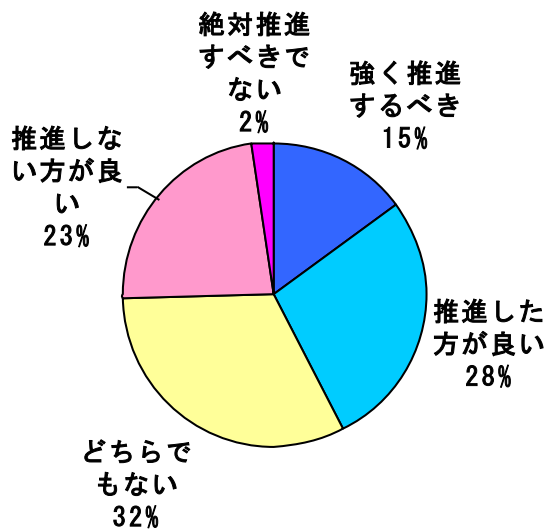
前回

今回

上席者



通常勤務者



13. 拡大パイロットテストのレビューからのコメント

■「上手くいったこと 主なコメント」

在宅勤務 実施者

- 業務への集中と緩和が自分のタイミングでできるため結果的に短時間で予定業務が完了できた
- 印刷しないことに慣れてくるためペーパーレス化に繋がっている
- メールで部内へ報告することで、やるべきことの再認識や作業効率をより意識するようになった
- 通勤によるストレスがなく、加えて業務終了後家庭のことや趣味に利用できた
- 時差がある国とのやりとりで、帰宅して家事等の後に仕事に戻るといった柔軟な働き方ができた

部門長

- 落ち着いた静かな環境の中で効率的に作業ができているという報告があった
- 柔軟な発想の中で、新たな切り口を付加でき、指示した課題に対する、完成度が高まる
- 事前に打ち合わせを行い、在宅勤務での作業内容を指示したが予定以上に仕事ははかどった
- 在宅勤務時の生産性は高いと評価できる
- 現在の自分の担当業務を在宅勤務で行う場合の問題点を把握しその改善策を模索し始めた

通常 勤務者 (在宅勤務実 施者の同僚、 関係者等)

- IP電話の転送設定が可能になったため、電話の取次ぎ業務が減少し、効率的になった
- 社内情宣がしっかりされていたため、電話を受けた際、在宅勤務と説明すると理解を得られた
- 事前のコミュニケーションにより、在宅勤務中メールでのやりとりで問題なかった
- 在宅勤務開始時点と終了時点でメールで全員に通知することで、作業時間を共有できている
- 在宅勤務者に代わって対応するため、自分で対応できるようになった業務が増えた

14. 拡大パイロットテストのレビューから顕在化した課題

- 一方で、以下のように、在宅勤務制度を「推進すべきでない」と回答した方のコメントもあり

お客さまからの受電業務があるため

小さい子供がいるため、在宅では仕事に集中する環境は作れない

家事育児と仕事場は一緒にすべきではないと思っている

在宅勤務の実施に伴う通常勤務者への負荷が大きい

全体に対して得られる効率が検討するに値しない



「推進すべきでない」の回答およびコメントは全て未実施者からであり、制度の正しい運用・理解に向けた情宣と実務的な課題解決が必要

14. 拡大パイロットテストのレビューから顕在化した課題

- 寄せられた「上手いかなかったこと」、「もっと上手くできること」というコメントから、以下のような課題が顕在化

| コメントから顕在化した課題 | 合計コメント数 | 割合 |
|---|---------|------|
| 在宅勤務者の発信電話への対応 | 17 | 13% |
| 紙の資料がないとできない業務への対応 | 17 | 13% |
| 在宅勤務者宛の受電電話対応 | 12 | 10% |
| Web会議システムのさらなる活用 | 11 | 9% |
| アクセス制限のあるネットワーク業務への対応 | 11 | 9% |
| 在席状況やスケジュールの共有 | 11 | 9% |
| IT機器の初期設定や事前準備 | 10 | 8% |
| 在宅勤務中の時間の管理 | 9 | 7% |
| 効果効率的な在宅勤務のための予定管理 | 8 | 6% |
| 肩こり、腰痛、目の疲れなどの健康管理 | 7 | 5% |
| その他(在宅勤務人数管理、家族の理解、できる部門・社員と出来ない部門・社員の不公平感、サボっていると見られるのではという心理) | 13 | 10% |
| 合計 | 126 | 100% |



今後も課題解決に取り組むと共に、就業規則に在宅勤務規程を新設

15. 在宅勤務の導入および運営上のポイント

目的の明確化


管理職者の理解

事前説明を含む
社内への情宣

ITによるサポート

ペーパーレス化の
促進

モチベーションの
維持や健康管理

- 
- 「出来ない理由」をあげる人は多いが、制約があるからこそInnovationは生まれる
 - Try&Errorのつもりで、まずはやってみる、やる気を出させることが大事
 - 運営部門が実施者との間で信頼関係を構築すること



Chartis is a world leading property-casualty and general insurance organization serving more than 70 million clients around the world. With one of the industry's most extensive ranges of products and services, deep claims expertise and excellent financial strength, Chartis enables its commercial and personal insurance clients alike to manage virtually any risk with confidence.

Chartis is the marketing name for the worldwide property-casualty and general insurance operations of Chartis Inc. For additional information, please visit our website at www.chartisinsurance.com.