

知的生産性向上のためのテレワークの取り組み

2012年02月20日

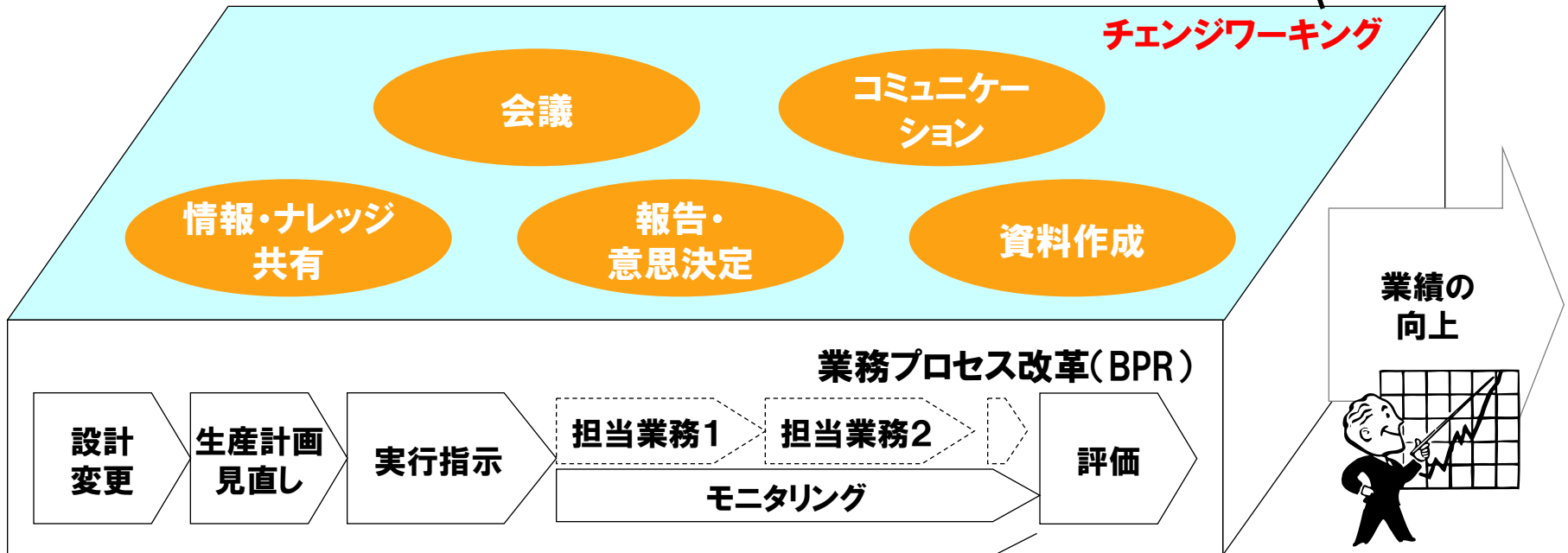
日本アイ・ビー・エム(株) 戦略コンサルティング
組織・人財変革 大池 一弥



本書に含まれる情報は、貴社内部での検討、評価の目的のために提供されるものになります。
貴社内でのご使用、複製、開示は、この目的のために必要な範囲でお願い申し上げます。
貴社との間で正式な契約が成立した場合には、契約内容に従ってこれを取り扱い頂きます。
尚、貴社にて既に取得されている情報については、これらの制限は及びません。

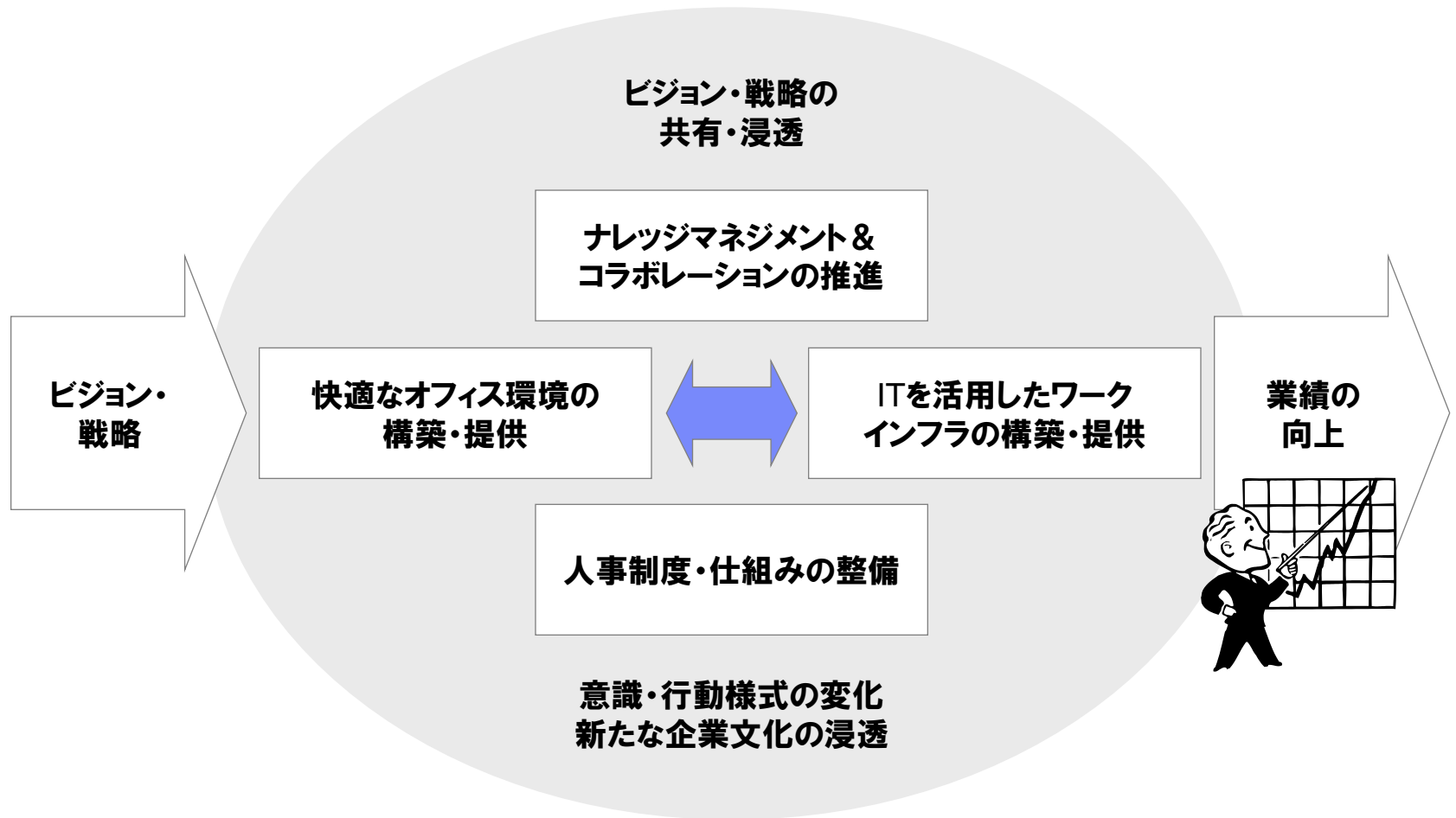
働き方の変革とは？ 変革の対象領域(対象となる活動)

働き方
 = 業務プロセスに内在する知的活動を、行動様式から規定したもの



業務プロセス
 = 業務の流れ・手順にそった活動

変革の対象領域(対象となる施策)



10年を超える実践

- IBMでは、1999年からeWork制度(在宅勤務制度)の取組みを開始するとともに、勤務場所や勤務形態に柔軟性をもたせるワーク・フレキシビリティの実現・向上を行うために、オンデマンド・ワークスタイル(いつでもどこでも働くことができる勤務形態)の実践に取り組んできました。

日経コンピュータ

IBMが営業社員5000人の職場改革、「お客様満足度の向上につなげる」と大歳社長

日本IBMは2005年中をメドに、箱崎事業所(東京都中央区)で働くすべての営業社員5000人の職場環境を、抜本的に見直す。固定席制から自由席制に変えるなどにより、担当者同士のコミュニケーションや協業作業を促進させるのが狙い。大歳卓麻社長(写真1)は、「組織の枠を超えたお客様中心の営業体制を確立し、お客様満足度の向上につなげる」と意気込む。



写真1●日本IBMの大歳卓麻社長

「オンデマンド・ワークスタイル」と呼ぶオフィス環境では、カベの仕切りがない大きな空間に机や椅子が並ぶ(写真2)。席は、向かい合って座れるタイプや横に並んで座るタイプ、間仕切りがついたタイプなどさまざま。営業担当者は目的に応じて好きな席に座る。席数は、営業担当者の半分弱程度を用意する。

部屋の中央付近には、管理職用の席「マネジメント・コクピット」を設置。部下の働く様子を見渡したり、他部門の管理職との対話がしやすいように工夫をしている(写真3)。会議用の「コラボレーション・スペース」や、電話会議の際に使う個室「電話会議専用ブース」などもある。

オンデマンド・ワークスタイルの本格導入に先駆け、IBMは今年1月から製造業担当の営業部門900人を対象に試行を実施。「お客様との対話時間が最大で4割増えた、対象社員の7割から『時間と場所の自由度が増した』といった評価を得た」(大歳社長)ので、対象範囲を箱崎事業所の全営業担当者5000人に広げる。

大歳社長は「今年1月に試行した担当部署の業績は、業界平均の何倍にも達するほど好調だった。オンデマンド・ワークスタイルは間違いなく、お客様満足度



写真2●オンデマンド・ワークスタイルを採用した職場



写真3●マネジメント・コクピット

新しい働き方実践

オンデマンド時代

日本IBM 箱崎事業所を一新

全営業担当がオンデマンドを実践。日本IBMは9日、オンデマンド戦略を自ら実践するた

「写真1」の営業オフィス環境を一新し、全営業部門5000人を対象に新しいワークスタイル(働く)を順次導入していくと発表した。

固定席を設けないフリーアドレス制やペーパーレス化、無線やウェブ系

「写真2」のオンデマンド・ワークスタイルの本格導入に先駆け、IBMは今年1月から製造業担当の営業部門900人を対象に試行を実施。...

「写真3」のマネジメント・コクピット

製造業担当の営業900人対象に導入

オンデマンド・ワークスタイル

顧客との対面時間最大40%増など大きな成果

日本IBMは、製造業担当の営業社員900人を対象に、オンデマンド・ワークスタイルの本格導入を開始した。...

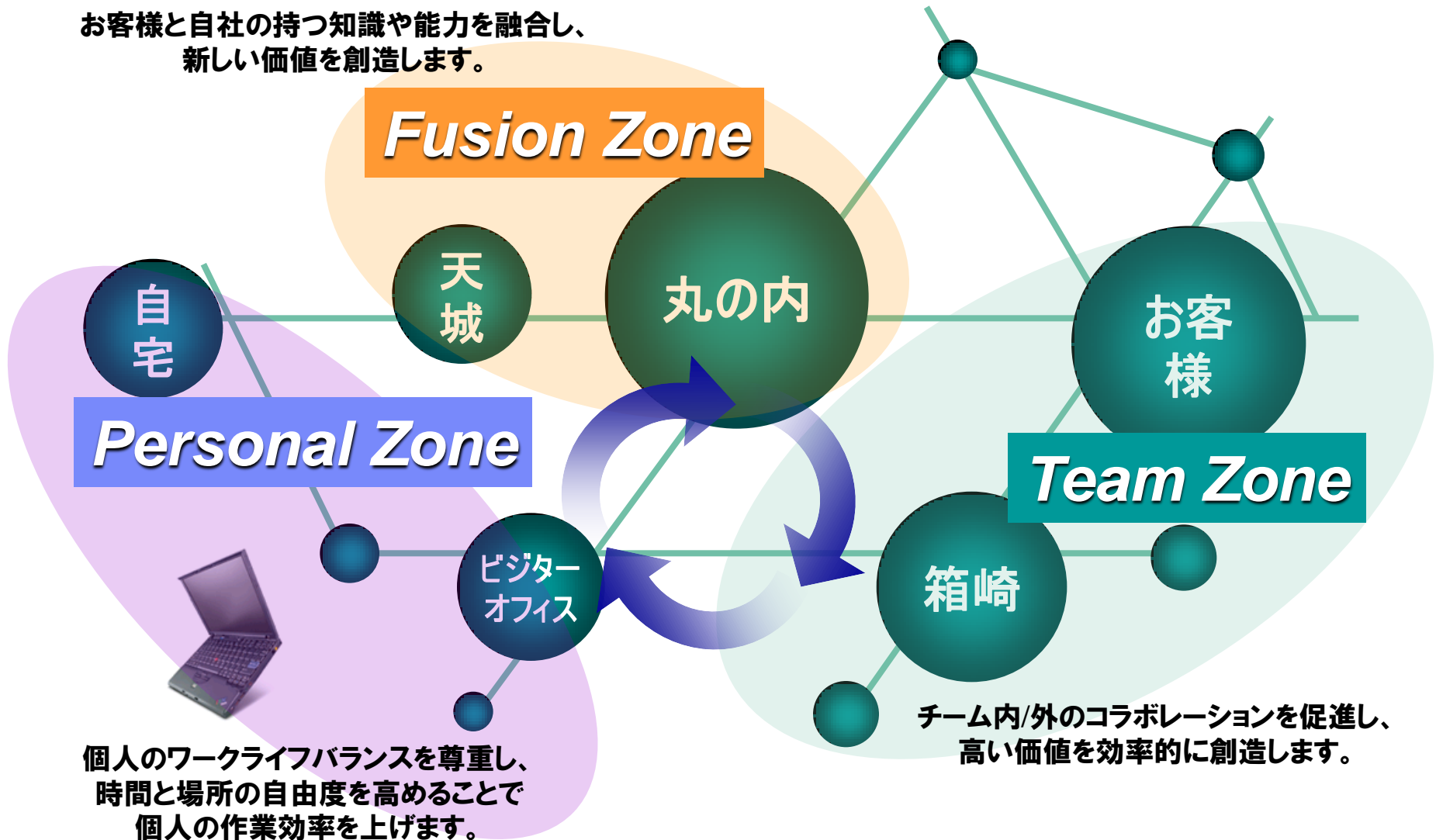
「写真1」のオンデマンド・ワークスタイルの本格導入に先駆け、IBMは今年1月から製造業担当の営業部門900人を対象に試行を実施。...

「写真2」のオンデマンド・ワークスタイルの本格導入に先駆け、IBMは今年1月から製造業担当の営業部門900人を対象に試行を実施。...

「写真3」のマネジメント・コクピット

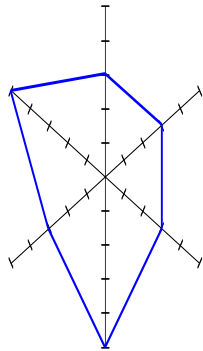
働き方と働く場をデザインする

お客様と自社の持つ知識や能力を融合し、
新しい価値を創造します。



Team Zone

創造性
Creativity



生産性
Productivity

革新性
Innovation

ワークライフバランス
Work/Life Balance

顧客関係
Relationship

コラボレーション
Collaboration

チーム内/外のコラボレーションを促進し、
高い価値を効率的に創造します。

効率性と生産性を求めて働く場所を選択し、

- よりスピーディーに価値を創造する。
- メンバーとのコラボレーションを促進する。
- 異なるチームの作業をより効率的に実施する。



箱崎オフィス

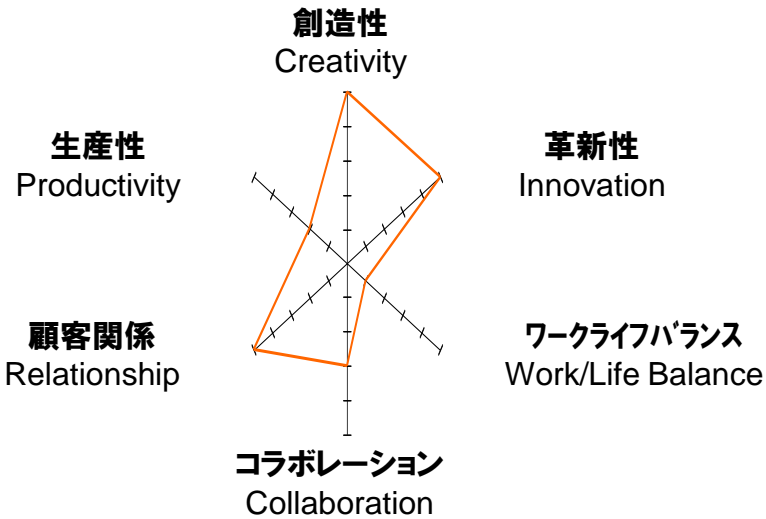


お客様先PJルーム

オフィスデザイン、オフィススペースのあり方の見直し



Fusion Zone



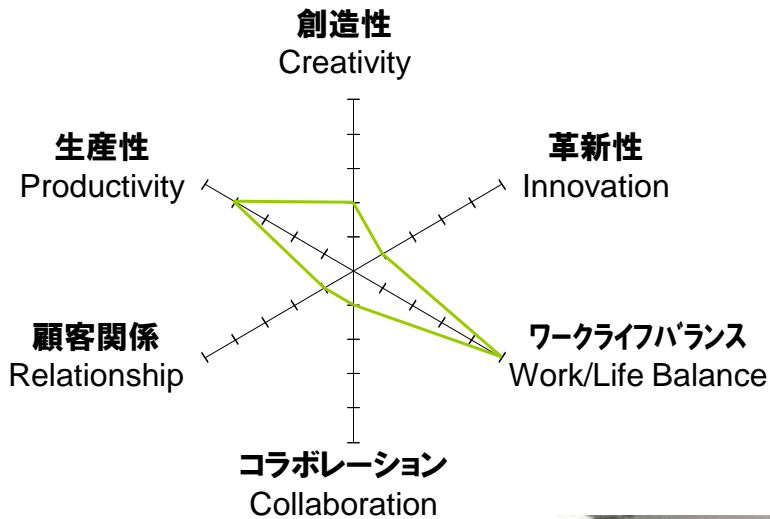
お客様と自社の持つ知識や能力を融合し、新しい価値を創造します。

快適性と非日常を追求した空間により、

- お客様との関係を強化する。
- お客様と新たな価値を創造する。
- お客様が新たな視点・発想・気付きを持つことを助長する。



Personal Zone



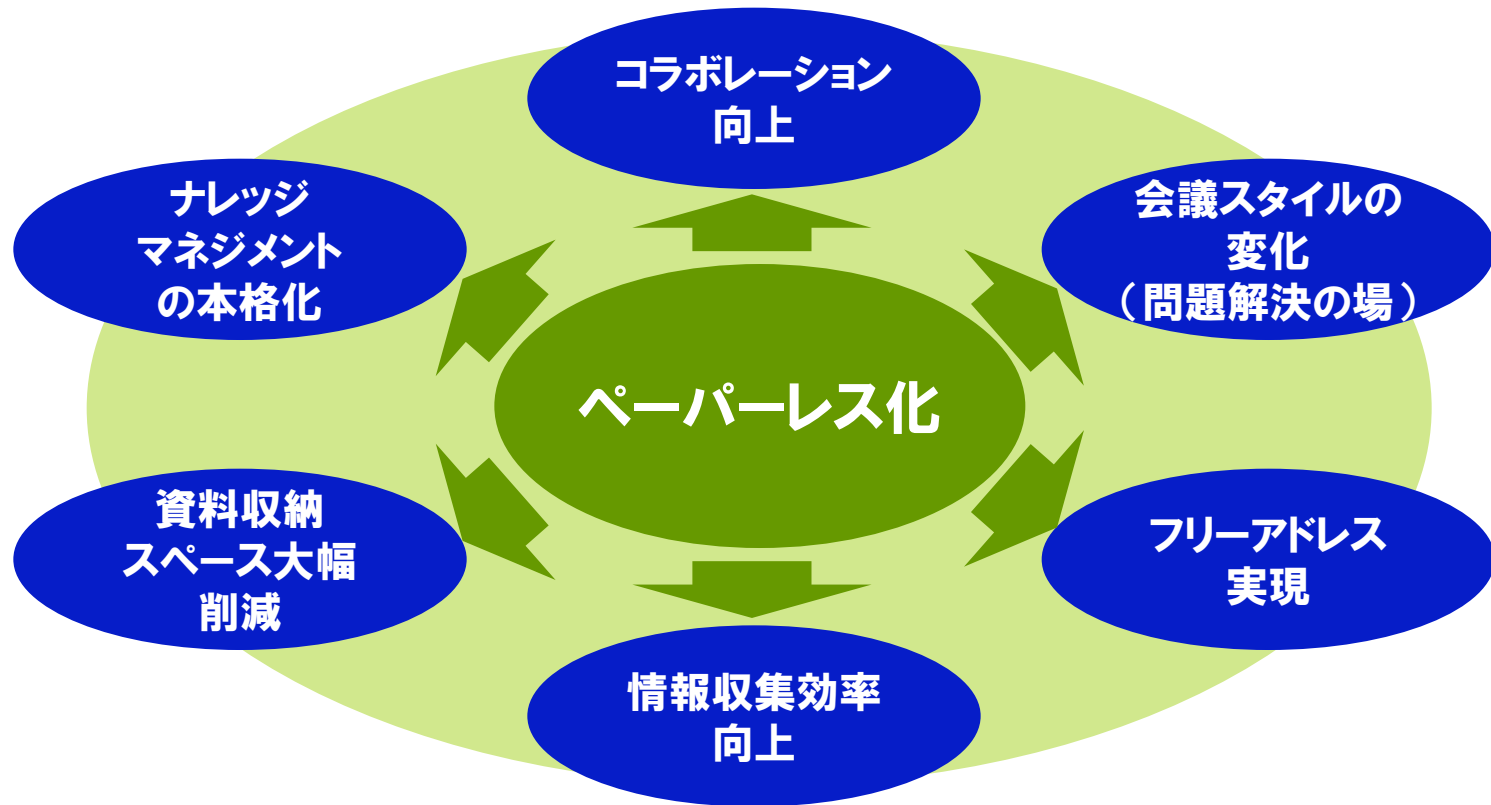
個人のワークライフバランスを尊重し、時間と場所の自由度を高めることで、個人の作業効率を上げます。

自律したプロフェッショナルが個別に作業を実施する場合、

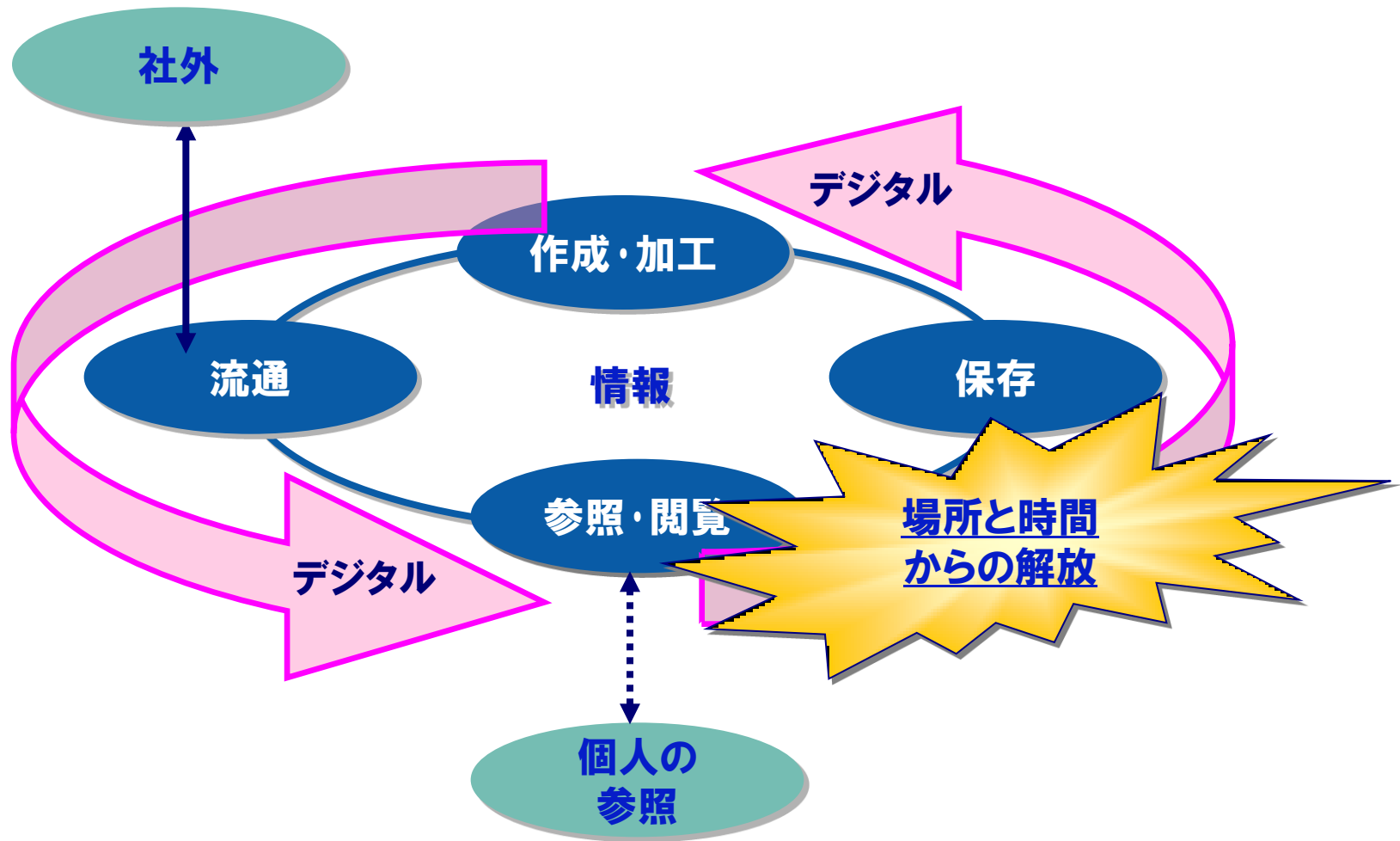
- 個人のWork/Lifeのバランスの適正化をサポートする。
- 個人で完結する作業をより効率的に実施する。
- 個人のプライバシーや価値観をサポートする。



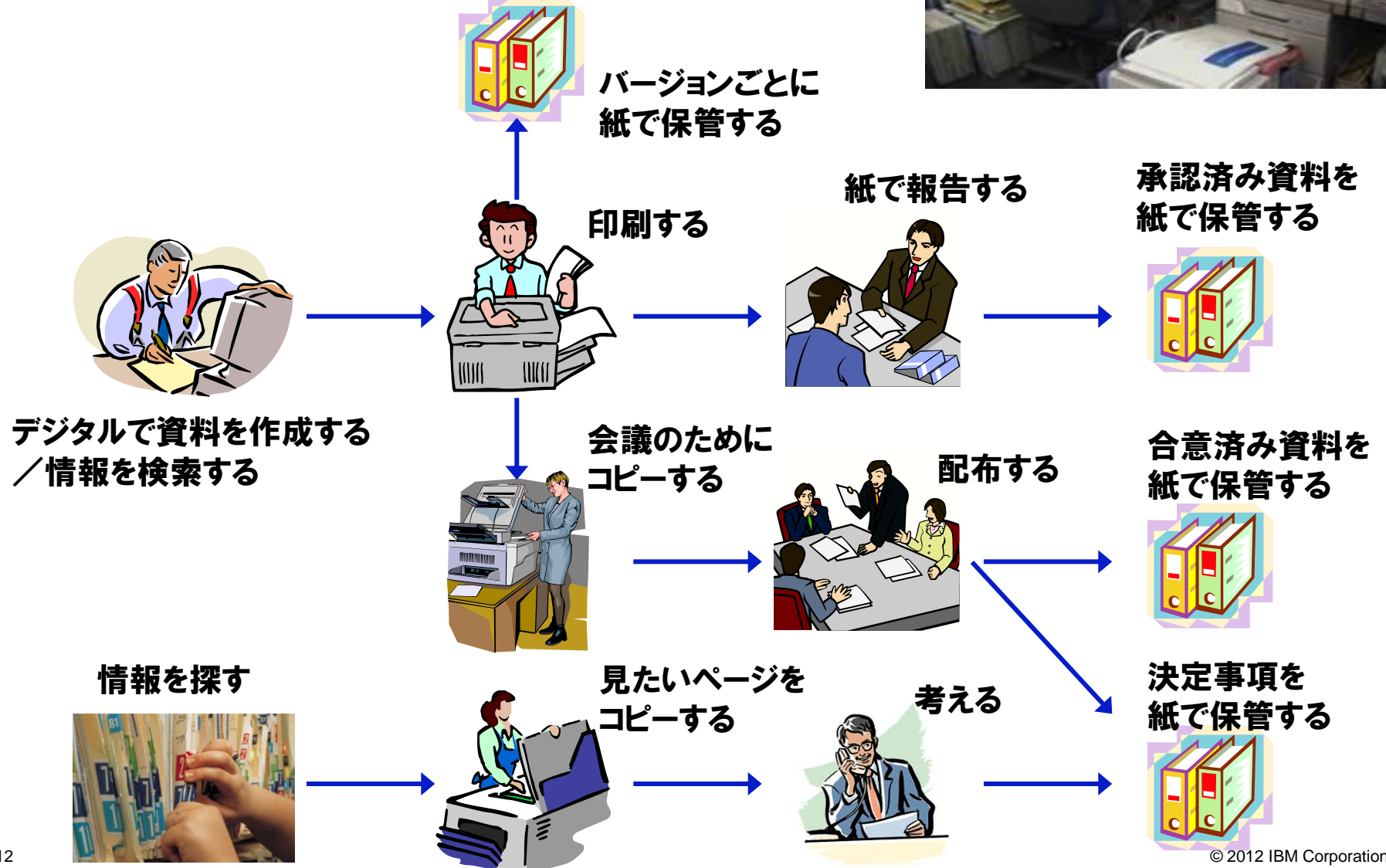
チェンジワーキングの出発点＝ペーパーレス化



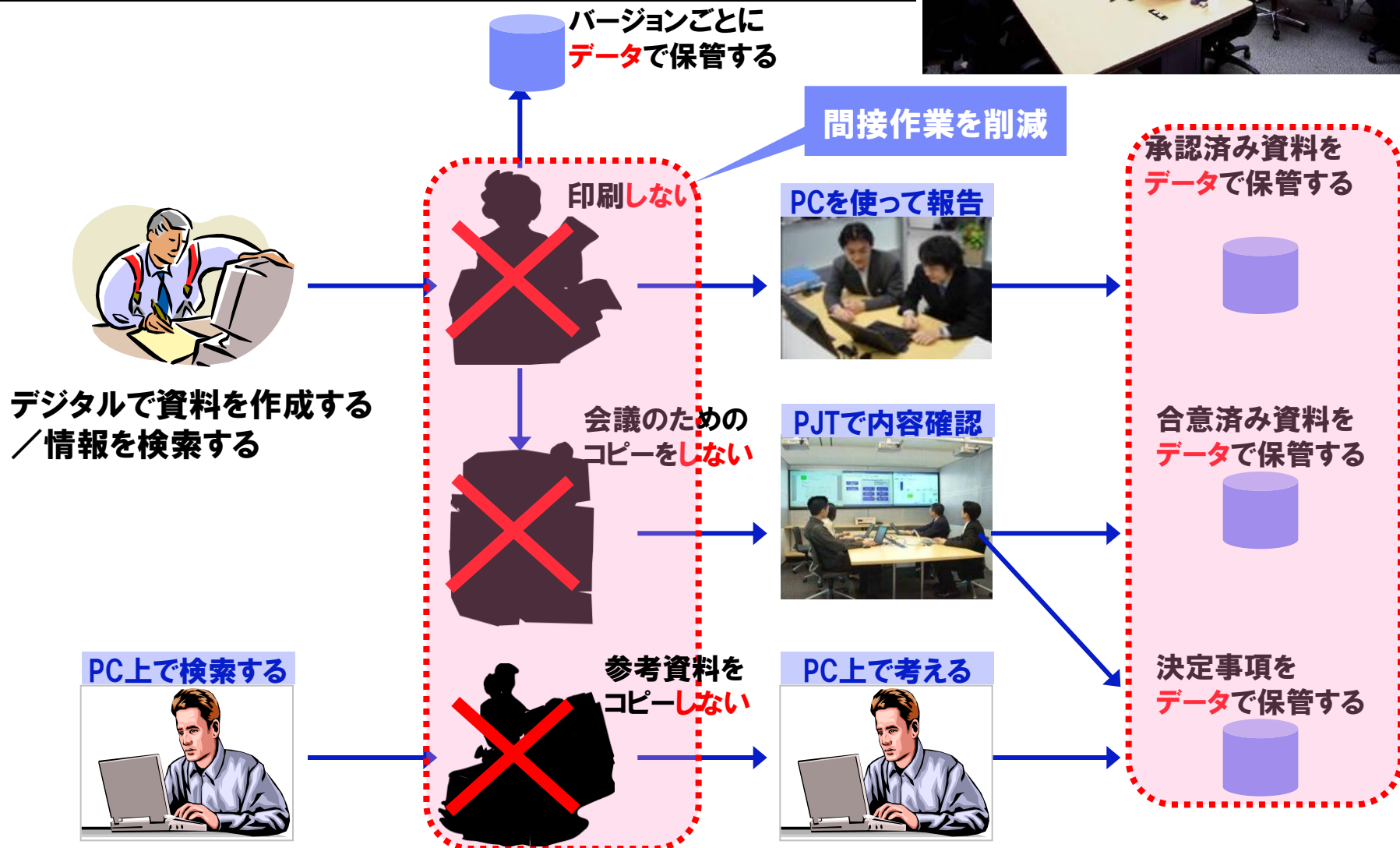
デジタルで入手・管理できる情報は紙では持たない



紙資料発生の典型的シーン



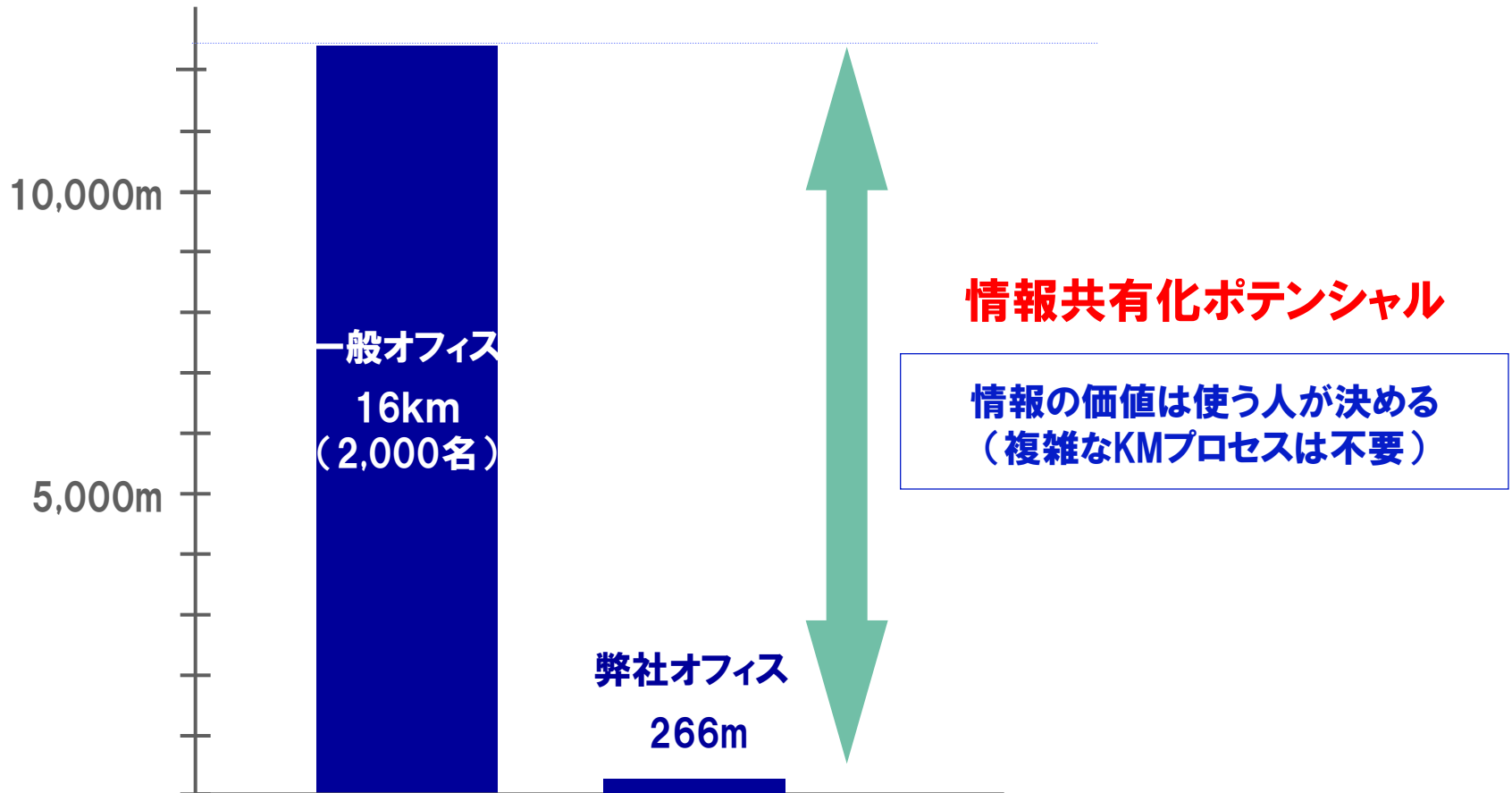
ペーパーレス化の徹底で変わる仕事のシーン



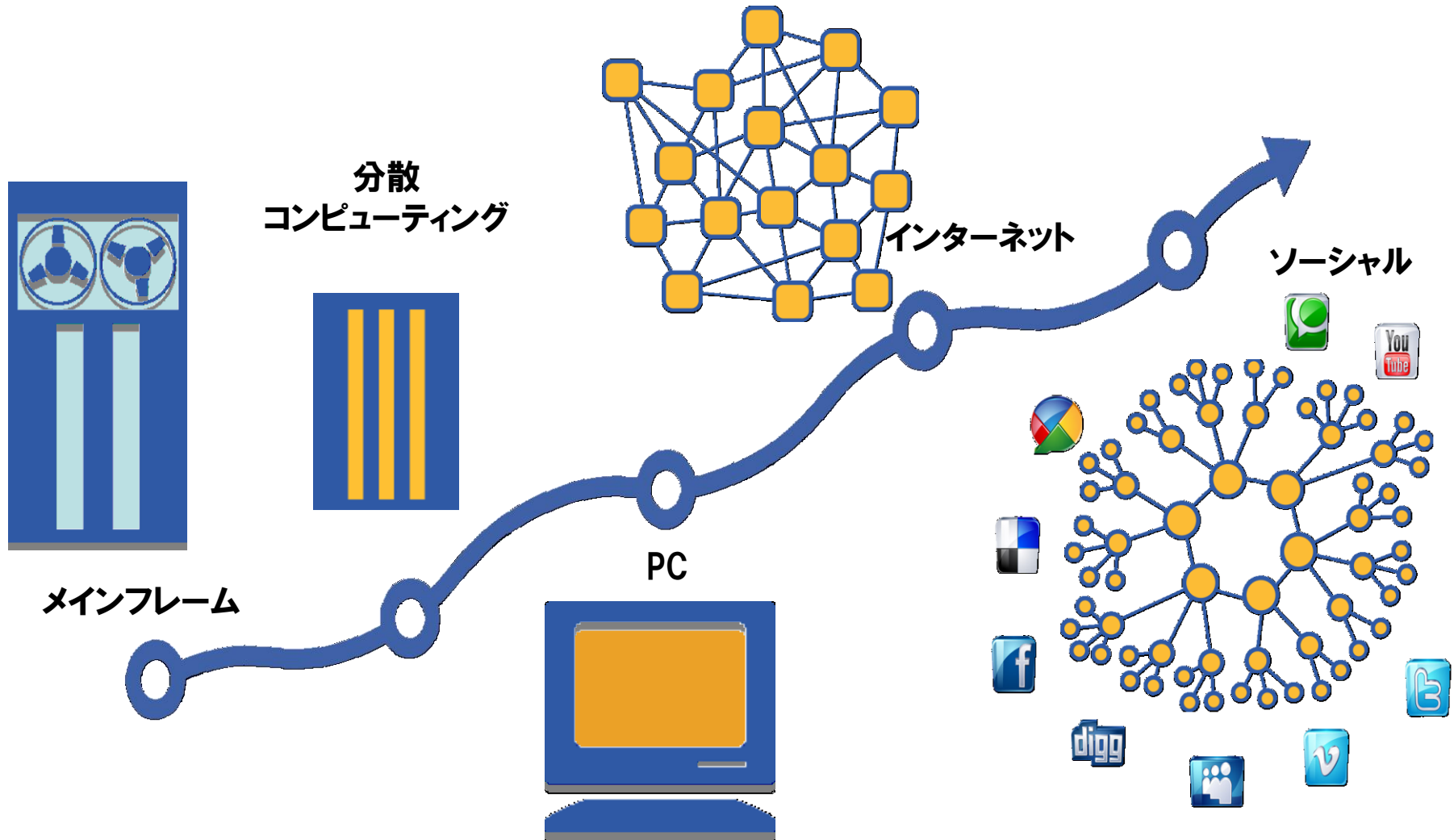
紙スペースの大幅削減(コンサルティング部門)

社員1人当りの書類量 日本平均 8m

⇔ 0.13m



“ソーシャル”は、5つめの技術革新



ソーシャル・ビジネスで効果が期待される分野

マーケティング
顧客サービス

従来型ビジネス

- 従来のチャネルを介した「プッシュ」型
- 企業主体のブランド・イメージとメッセージ構築

製品サービス開発

- R&Dに投資
- 社内で新規アイデアの創出、具体化
- 市場での可能性を検証

業務運営

- eメールと電話が主なコミュニケーション
- 業務知識のサイロ化

人材開発

顧客との関係の強化

新規アイデアの迅速な創出・具現化

人財の可能性を最大化

ソーシャルビジネス

- コミュニティと顧客との対話を通じたブランド価値の構築
- ロイヤリティーの確立

- 洞察を共有することによる、斬新なアイデアの創出、市場投入までの期間短縮、シェアの獲得

- 迅速なビジネスの判断、機会の最大化、コストの削減を実現するために、プロフェッショナルなビジネス上の結びつきを活用

テレワークにおける2つのスタイルと制度

| | オンデマンドワークスタイル (ODWS) | 在宅勤務 | |
|---------|---|--|--|
| | | ホームオフィス | eWork |
| 対象者 | お客様サービス系部門に属する 営業職、コンサルタント職、SE職 | <ul style="list-style-type: none"> ・管理部門の社員 ・主任クラス以上 ・過去2年間の評価が一定以上 | <ul style="list-style-type: none"> ・管理部門の社員 ・副主任クラス以上 ・勤続1年以上 |
| 在宅頻度 | 定めなし (厳密には在宅勤務でないため) | 週4日もしくは5日まで | 週3日まで |
| 主たる勤務場所 | お客様オフィス、サテライトオフィスなど 状況に応じ選択 | 自宅またはオフィス (オフィスに自席なし) | 自宅またはオフィス (オフィスに自席あり) |
| 備品と経費 | PC: 会社貸与 電話: 携帯を貸与 通信回線: 自宅は自分で用意 | PC: 会社貸与 電話: 携帯を貸与 通信回線: 自宅は自分で用意 | |

テレワークのための各種資料

e-ワーク制度実施細則
(English)
Index
e-ワーク制度
e-ワーク運用
e-ワーク制度開始および休日

在宅勤務規程

[1] この規程は、e-ワーク制度に基づき勤務に関する事項を定めた。
[2] この規程に定めのない事項については、就業規則の定めによる。
(制度の趣旨)
e-ワーク制度は、就業規則の下で専門性をもって自律的に業務を遂行し、職務的にあることによって仕事と生活の両立を可能とし、その能力を継続して十分に発揮できるようにする。
(対象者)
e-ワーク

記入日: 年 月 日

在宅勤務制度利用申請書

| | | |
|-----|------|-------|
| 申請者 | 氏名 | 部署コード |
| | 計算番号 | バシダ |

所属長への
利用期間
利用希望日
利用スケジュール

同意書・申請書

その他連絡担当者
申請書印

対象者に求めているルール・マナーの例

・ 自宅勤務対象者の遵守すべきルールは、主に業務目標の中心のセキュリティ管理目的のものがあります

働き方のルールとマナー

セキュリティ
・ 機密情報や自らの氏名、住所が記載された文書は、自宅勤務時でも原則として持ち込まない。
・ 機密情報が印刷された場合は、持ち帰る場合は必ず指定されたセキュリティ印を付した状態で持ち帰る。
・ 必要に応じて、PC、ネットワーク、文書管理に関する適切な研修を受ける。

e-ワーク制度に関するQ&A集

INDEX
1. 会社方針について
2. 対象者について
3. 勤務時間について
4. 無償、e-ワーク制度の利用について
5. 評価
6. 安全

FAQ

1. 会社
Q1-1. A. 会社は
2. 対象者について
Q2-1. 女性バシダ以上、勤続1年以上の条件が必要なのですか。
A. 勤続1年以上の条件は、就業規則に基づき可能な範囲で認められます。また、専門性によって業務内容が異なるため、勤続1年以上の条件が適用されない場合があります。

在宅勤務自己診断チェックリスト

・ 在宅勤務の前提により、あなたの仕事と生活にどのような影響があるか、以下の質問にしっかりと答えて自己診断をしてください。
・ 上司と協力を共有し、在宅勤務の適切な方法や働き方について確認してください。

| No. | 質問 | 回答 | 備考（要件上のコメント） |
|-----|---|----|--------------|
| 1 | 在宅勤務によって、あなたの仕事の負担が軽減されると考えますか？ | | |
| 2 | 在宅勤務によって、あなたの仕事の負担が増えるのではないかと考えますか？ | | |
| 3 | 上司・同僚から承認を受けることなど、在宅勤務は、業務を遂行するための工夫が必要だと考えますか？ | | |
| 4 | 在宅勤務中の作業内容が自分にとって必要だと考えますか？ | | |
| 5 | 在宅勤務中の作業結果が評価されると考えますか？ | | |
| 6 | 在宅勤務、上司・同僚とのコミュニケーションが容易だと考えますか？ | | |
| 7 | セキュリティ、経費に配慮し、在宅勤務のことが必要だと考えますか？ | | |

適正診断チェックリスト

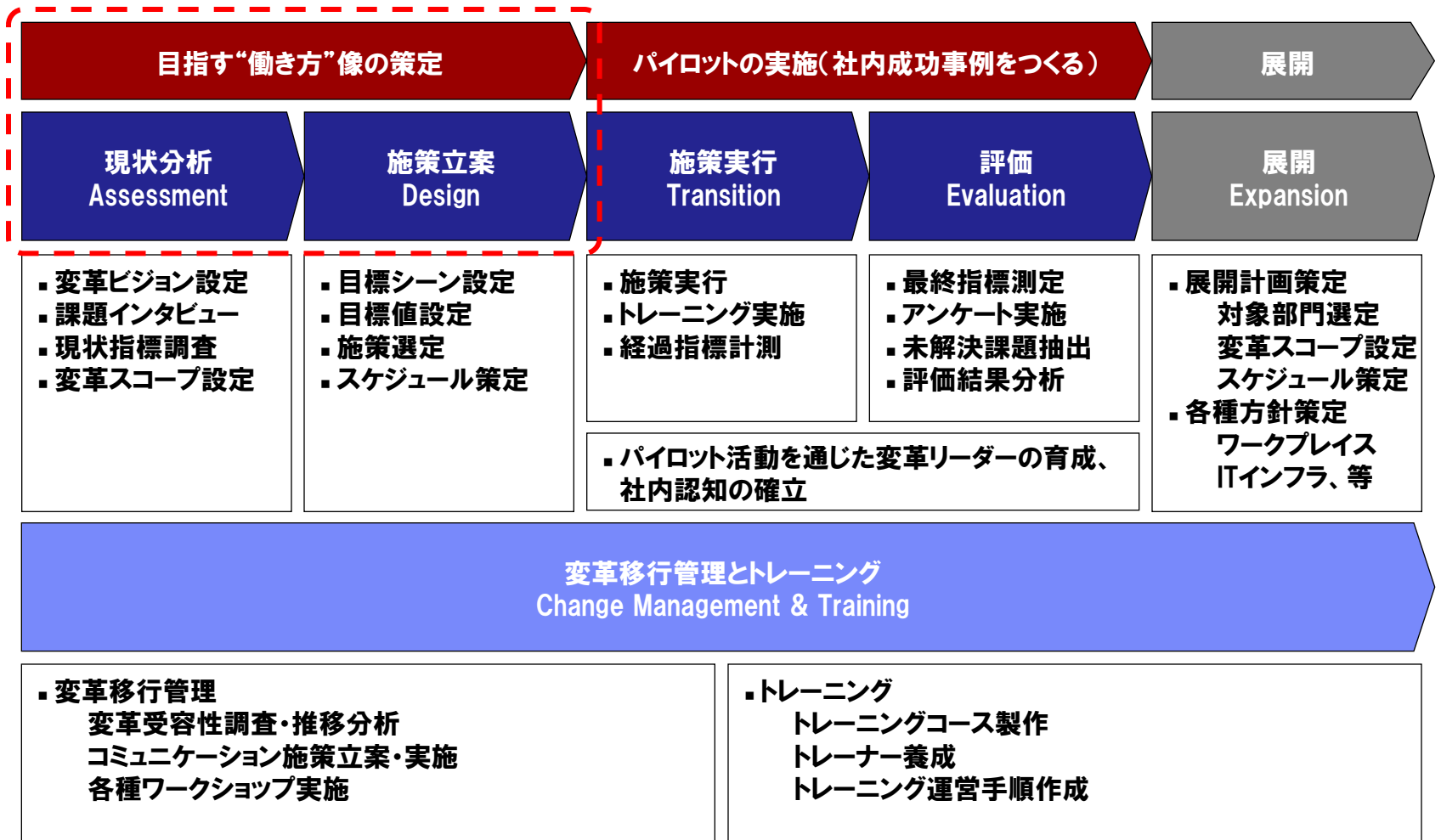
| 日付 | 月 日 () | 月 日 () | | |
|--|---------|---------|--------------------------------|----------|
| ● 本日の実行環境にのをつけて下さい。 | 既設在宅環境 | サテライト環境 | | |
| ● 何時から何時まで試行しましたか？ | 時 ~ 時 | | | |
| ● 本日用いたツールはどれですか？ | 情報共有ソフト | クラウドツール | インストール/アップロード/センサー (お持ちのPC、在席) | Web会議ソフト |
| → ツールに慣れて、お気づきの点があれば記入下さい。 | | | | |
| ● 下記のアンケートは、原因は「ITツールの不足」かどうかを判断するためのものです。必ず記入して下さい。 | | | | |
| ● 当社の計画どおりに進んでいない理由は何ですか？ (例: ツールに慣れていない、必要な資料が手元にない、業務内容が変更されたなど) | | | | |
| ● その他、お気づきの点があれば、ご自由に記入下さい。 | | | | |

対象者へのアンケート

主要成功要因(CSF)

- **変革に対するトップの強いコミットメント**
トップによる率先垂範。トップが実行しないものに対して、社員が情熱を傾けることは難しい。
- **変革シーンの具体化と共有化**
ゴールイメージ(成功した姿)の早期の共有化。100人いれば100通りのイメージが存在する。
- **試行錯誤の繰返し**
いきなり100点満点を目指すのではなく、素早く80点に到達し、妥協せずに満点を目指す。
- **広報・教育の徹底**
ハード面はもちろん、ソフト面での準備も周到に行う。
- **物理的な制約の仕掛け**
変革前への後戻りを許さない仕掛けを用意する。
- **KPIの設定と継続的な評価**
変革の進捗を共有し、意識を高める。

変革支援のアプローチ



プロジェクトのゴール

ゴール1

目指す働き方像の策定

- 新しい働き方における「ビジネスシーンごとの目指す姿」が描かれ、関係者の合意が形成されている。

ゴール2

施策および設備要件の定義

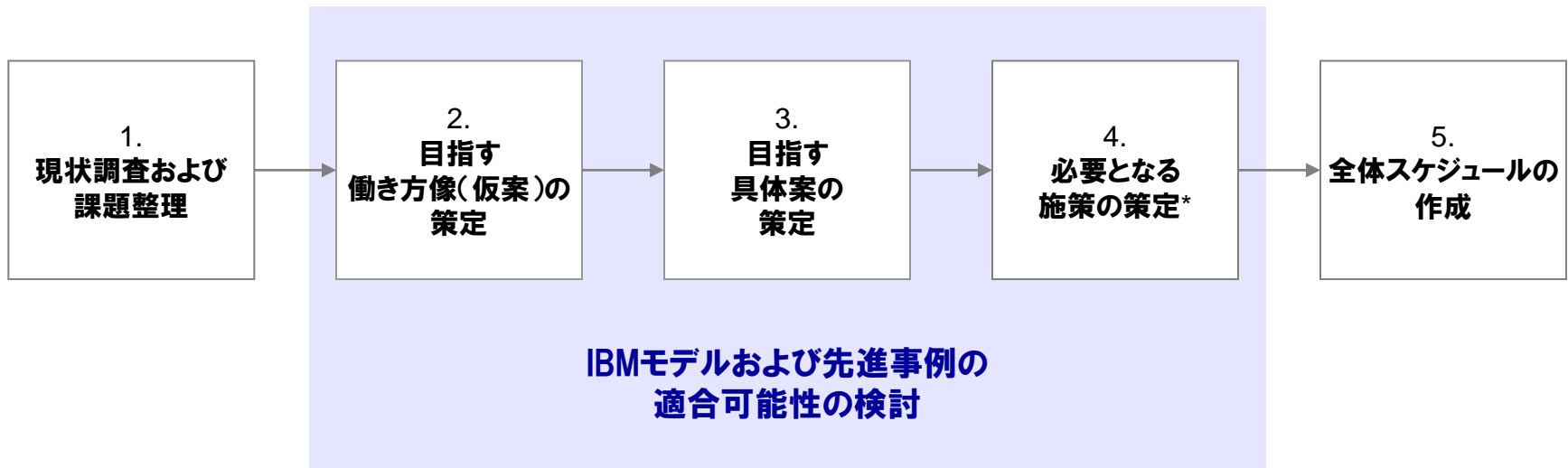
- 働き方像の実現に必要な施策および設備要件が定義されている。
- 上記の際の施策および設備要件ごとの期待効果、概算費用が把握され、ROIが算出されている。

ゴール3

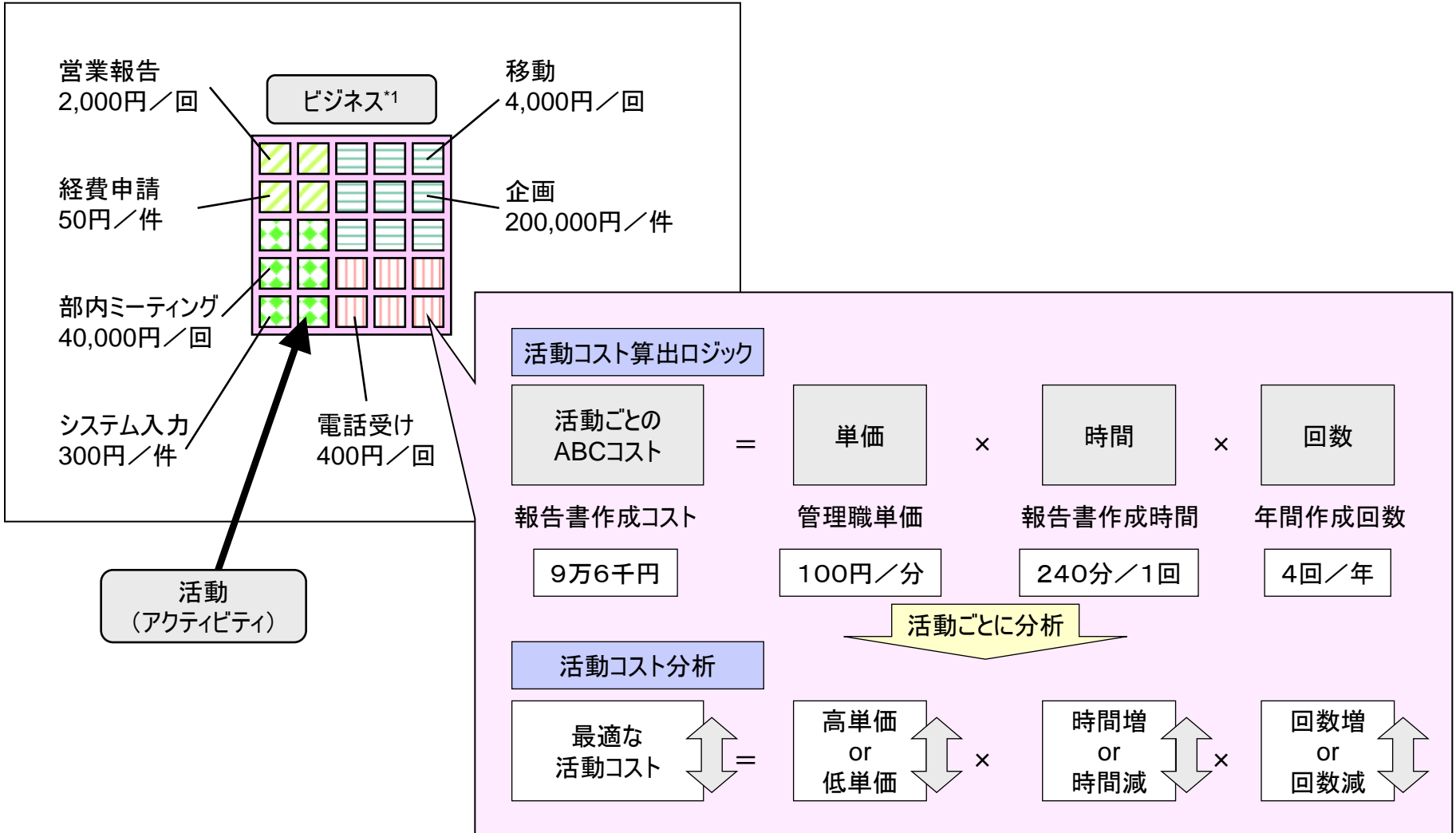
全体スケジュールの作成

- 新しい働き方の実現までの全体スケジュールが定義されている。

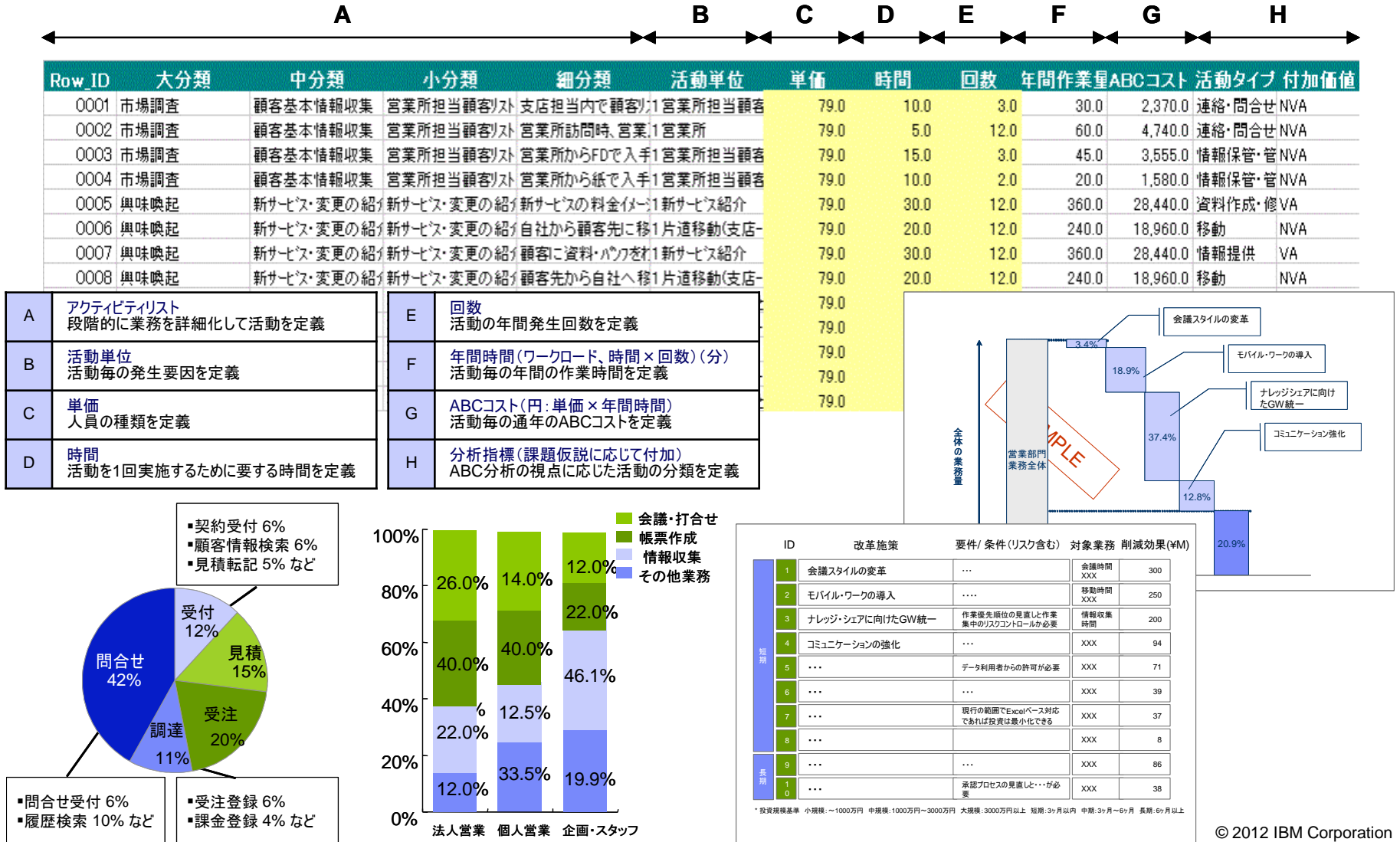
プロジェクトアプローチ



現状調査および課題整理 ABCによる「業務の見える化」の考え方



現状調査および課題整理 アウトプットイメージ



目指す働き方像の策定 考え方

- ビジネスシーン(活用シーン)ごとの目指す働き方像を策定します。

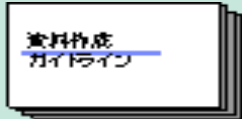
| | | ビジネスシーン(活用シーン)の視点 | | | | | | |
|-----------|-------------------|-------------------|------|------------|---------|-------------|------|-------|
| | | プロジェクト進捗会議 | 定例会議 | 課題解決のための討議 | 提案書レビュー | 日常コミュニケーション | 情報共有 | 企画書作成 |
| 施策および設備要件 | ペーパーレスの推進 | | | | | | | |
| | オフィスレイアウトの見直し | | | | | | | |
| | 新コミュニケーションツールの導入 | | | | | | | |
| | モバイル環境/端末の導入 | | | | | | | |
| | ナレッジデータベースの構築 | | | | | | | |
| | 端末多様化(iPadなど)への対応 | | | | | | | |
| | ⋮ | | | | | | | |

目指す働き方像の策定 アウトプットイメージ

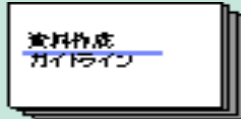


テレワークをサポートする各種テンプレート

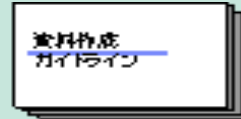
各種基準書



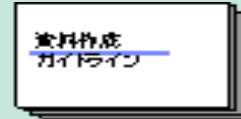
資料作成
ガイドライン
会議資料作成
ガイドライン



資料作成
ガイドライン
パワーポイント
活用ガイドライン

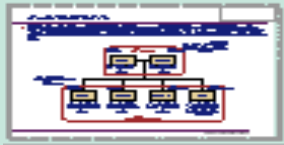


資料作成
ガイドライン
KM利用
ガイドライン

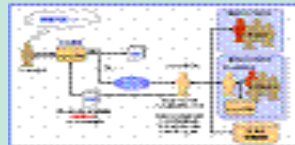


資料作成
ガイドライン
Webニュース
作成ガイドライン

プロセス



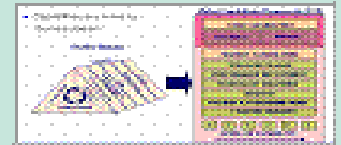
デジタル会議
運営プロセス



ナレッジ流通促進
プロセス

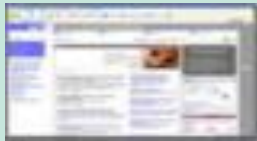


キャリア開発計画
作成プロセス



グローバル
人材管理制度

アプリ ケーション



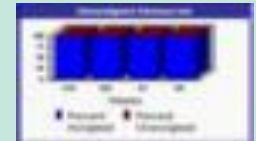
B2E ポータル



ラーニングポータル



ナレッジ DB



人材管理システム

ワークスペース



フリーアドレス
オフィス



デジタル役
員室



ナレッジ
キューブ

デジタル会
議室



ナレッジ ス
タジオ



ご清聴ありがとうございました

