

三井住友海上の 『働き方改革』～テレワーク編～

働き方改革 **Step-Up** 2019

2019年9月17日

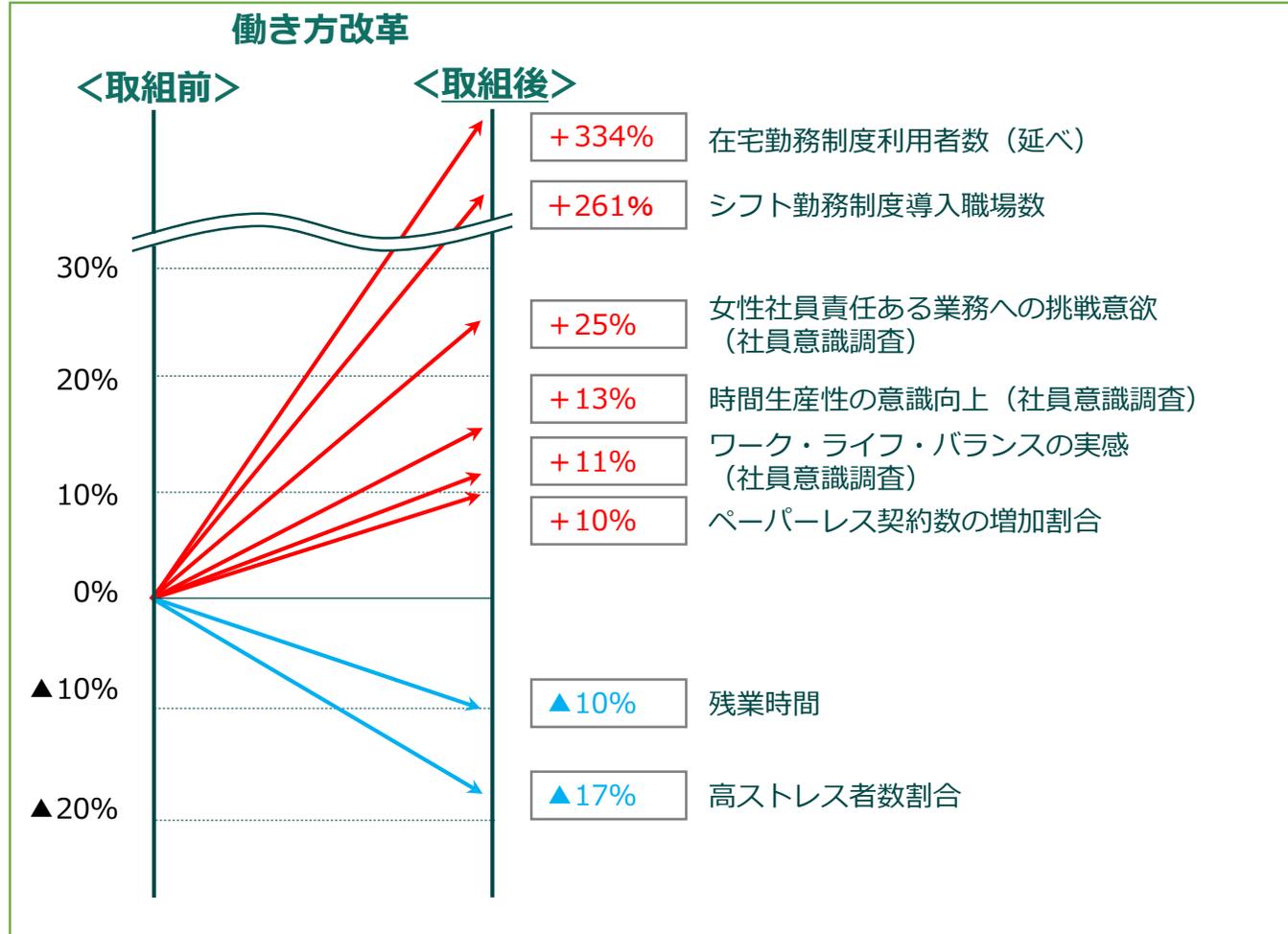
三井住友海上火災保険株式会社
人事部企画チーム 荒木裕也

<本日のアジェンダ>

- I. 人財戦略・働き方改革について
- II. インフラ整備（ハード・ソフト）
- III. 在宅勤務の活用
- IV. テレワーク・デイズ2019

I - 1 働き方改革による効果および外部評価（主なもの）

効果



外部評価

【厚生労働省】
「働きやすく生産性高い企業・職場表彰」
最優秀賞（厚生労働大臣賞）



【経済産業省・日本健康会議】
「健康経営銘柄」



【経済産業省・日本健康会議】
「健康経営優良法人（ホワイト500）」



【厚生労働省】
女性活躍推進に基づく認定制度（2段階目）



【総務省】
「テレワーク先駆者100選 総務大臣賞」



【東京都】
「女性活躍推進大賞」産業分野 大賞



【日経WOMAN】
「企業の女性活用度調査2018」女性活躍推進度 第1位

MS&AD MS&ADインシュアランスグループ

売上高	グループコア利益	国内お客さま数
5兆3,355億円	2,137億円	個人4,200万人・法人240万社

国内損保事業	国内生保事業	金融・リスク関連事業	海外事業
<ul style="list-style-type: none"> ▽三井住友海上 ▽あいおいニッセイ同和 ▽三井ダイレクト 	<ul style="list-style-type: none"> ▽三井住友海上あいおい生命 ▽三井住友海上プライマリー生命 	<ul style="list-style-type: none"> ▽三井住友海上キャピタル ▽インターリスク総研 	<ul style="list-style-type: none"> ▽世界46か国・地域 ▽MSIG、MS Amlin ▽Box Innovation

MS&AD 三井住友海上火災保険株式会社

▽正味収入保険料	1兆5,124億円	▽国内営業部支店	116 部支店
▽社員数	19,850名	▽国内営業課支社	492 課支社
▽代理店数	41,305店	▽保険金お支払拠点	227 拠点

I-3 「多様な社員全員が成長し、活躍できる会社」の実現



I-4 働き方改革で目指す姿

多様な社員全員の成長と活躍！！



「個の力」

一段上の仕事
役割変革

- ワーク・ライフ・バランス
 - 自己研鑽
- 「**ステップアップ**」



「組織の力」

一人ひとりの成果の
総量の最大化

- チームワーク**のさらなる強化
 - ジョブアサイメント（役割付与）
 - 異なる知識・経験の融合
- 「**ダイバーシティ&インクルージョン**」

個人の取組

1 働きがい・やりがい × 2 能力・スキル × 3 新しいことに挑戦する時間

組織の取組

4 チームワーク

I-5 「個の力」の強化（イメージ）

- 1 | 働き方改革で時間を創出
- 2 | デジタライゼーションの進展等、大きな環境変化を認識
- 3 | 「**キャリアビジョン**」の明確化
- 4 | その実現に必要な知識・スキルの習得



I-6 社員一人ひとりのステップアップ宣言

ステップアップムービー（毎週水曜日放映）



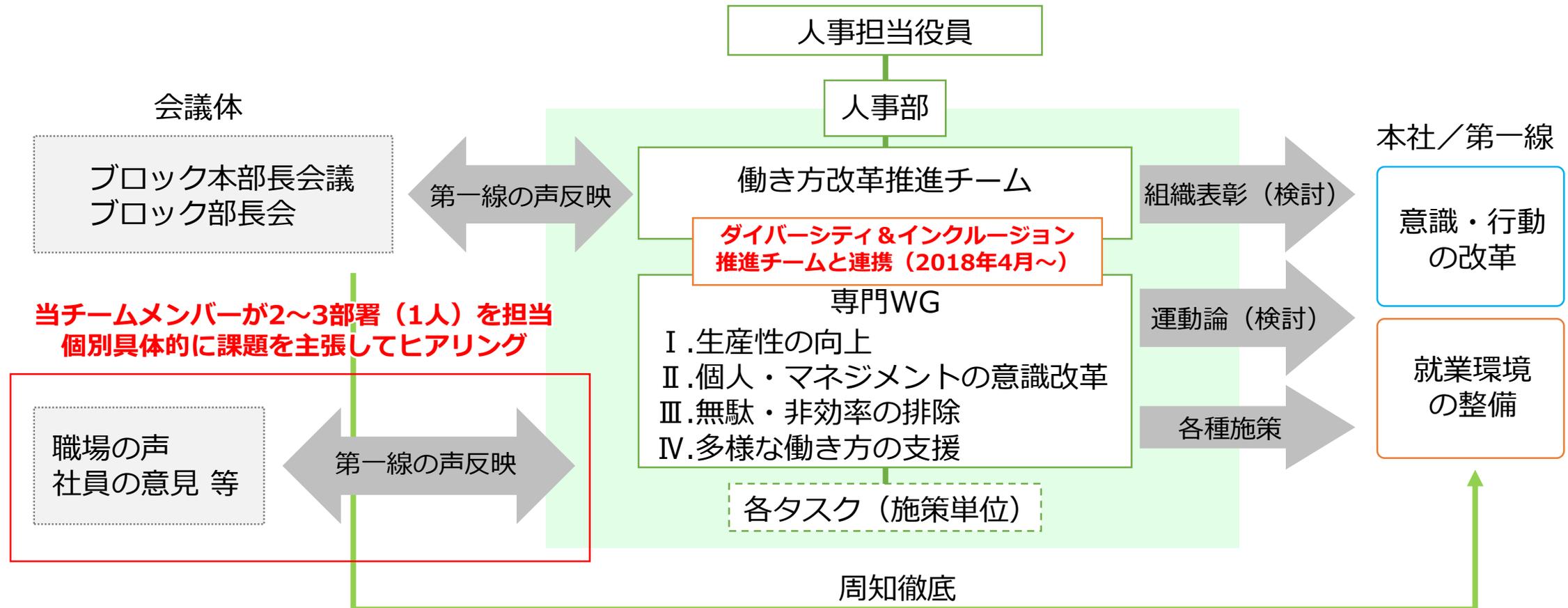
人財戦略を強化するための「働き方改革」の取組



I-8 専門チームの組成

▶▶ 専門チームは、本社部門の各部企画セクションの組織長11名で構成

(人事、経営企画、総務、IT推進、営業企画、営業推進、商品本部、損害サポート業務企画 等)



I-9 働き方改革の取組

▶▶ テレワークで目指している効果

個人

働きがい・やりがい

- 本人の成長につながる目標達成
- チームワークでより大きな達成感
- メリハリ/限られた時間で高い成果

健康

- 心身の健全
- 休暇の完全取得

家族との時間・ 自己学習・ライフスタイル

- 家族と過ごす時間の創出
- 自己啓発
- 個人のライフスタイル充実

働き方改革

組織（チームワーク）

生産性向上

限られた時間で、
トップラインの維持・拡大

個人・マネジメントの意識改革

社員意識調査結果等の向上

無駄・非効率の排除

業務の効率化・簡素化

柔軟な働き方の支援

多様な働き方の実現

I. 人財戦略・働き方改革について

II. インフラ整備（ハード・ソフト）

III. 在宅勤務の活用

IV. テレワークデイズ2019

Ⅱ-1 インフラ整備（ハード面）

▶▶ 在宅勤務

環境整備（2万人を対象）

-  シンクライアントPC
-  400拠点の無線LAN化
-  TV会議システム（全店導入）
-  LINEワークス（ビジネスチャット）
-  シェアオフィス（首都圏）
-  卓上POP（ステイタス表示札）
-  時間単位年休制度

在宅勤務



モバイル勤務
（直行・直帰）



時差出勤
（シフト・時間休暇）

Ⅱ-2 アンケート結果

▶▶ 在宅勤務 <2016年度トライアルのアンケート結果（288名）>

1 Q 職場メンバー等に迷惑がかかる

79% が支障はなかった

※実施前は65%が不安と回答

3 Q 在宅できる仕事・適した仕事がない

86% が支障はなかった

※実施前は30%が不安と回答

2 Q 自宅では仕事に集中できない

90% が支障はなかった

※実施前は38%が不安と回答

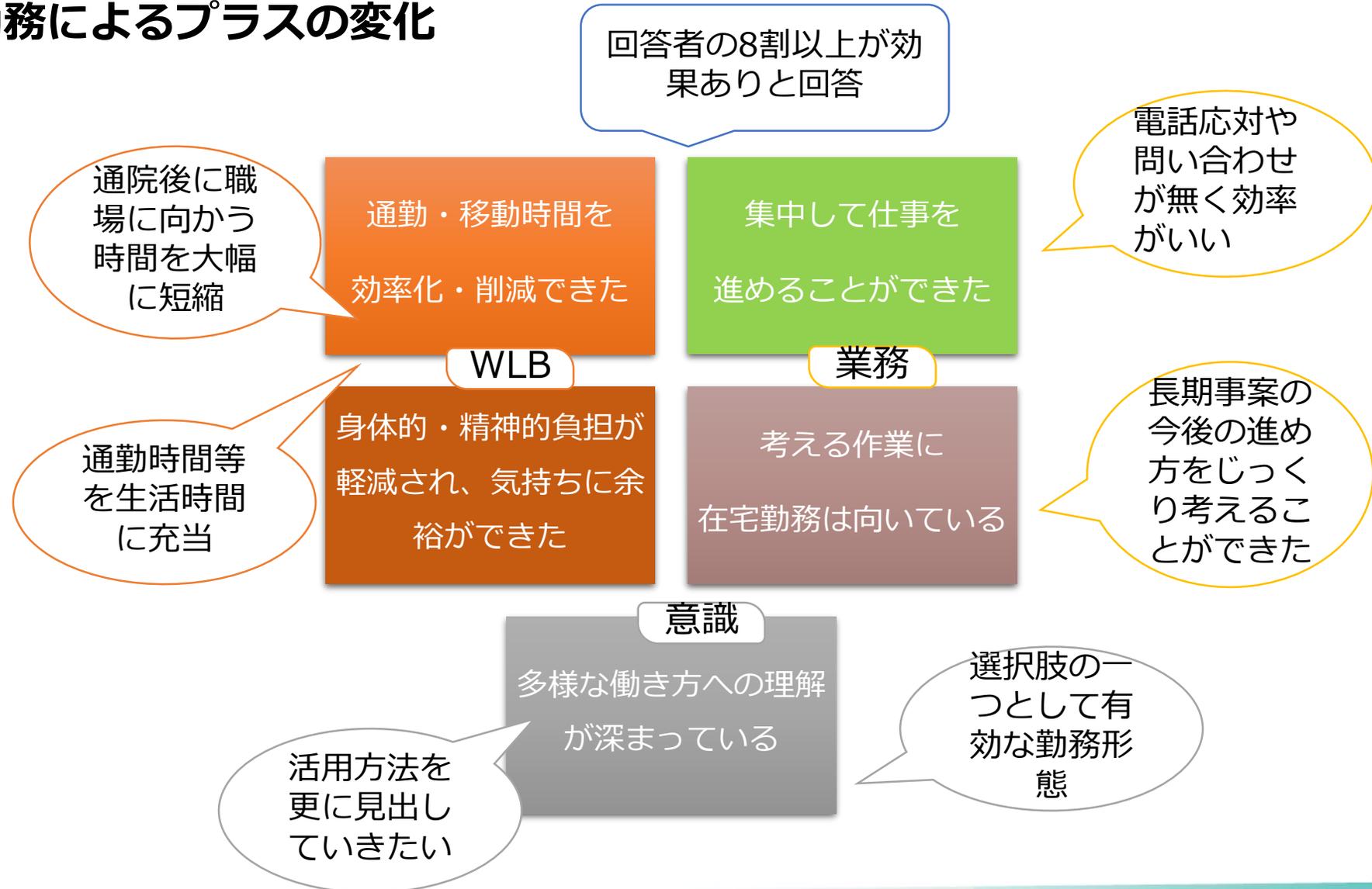
4 Q 社外の方に迷惑がかかる

86% が支障はなかった

※実施前は36%が不安と回答

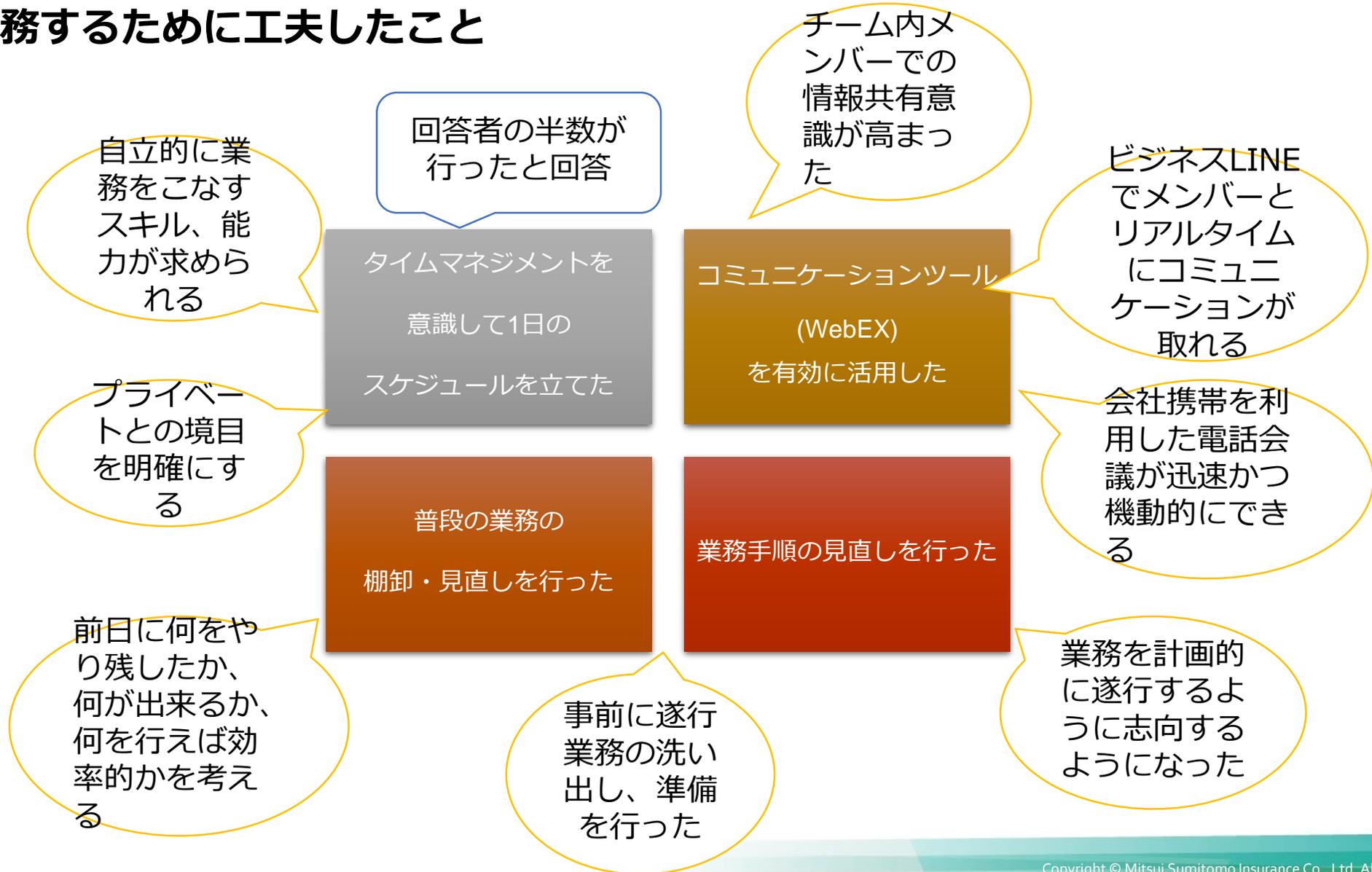
Ⅱ-2 アンケート結果

▶▶ 在宅勤務によるプラスの変化



Ⅱ-3 アンケート結果

▶▶ 在宅勤務するために工夫したこと



▶▶ 在宅勤務における問題と対策

仕事とプライベートのメリハリ
長時間労働になりやすい

- ON/OFFの切り替えを明確にする
- タイマーセットで昼休み、就業時間のメリハリをつける
- プライベート時間の予定を組む（習い事や友人と会うなど）

コミュニケーションを
取りにくくなっている

- ビジネスLINEで簡単音声打ち合わせやちょっとしたチャット会話をする
- 電話貸与がない場合、個人用スマホにチャットアプリを登録する

半日在宅勤務、半日出社は
通勤時間の短縮ができない

- 終日在宅勤務を実施
- 午前在宅勤務、午後半休など組み合わせる

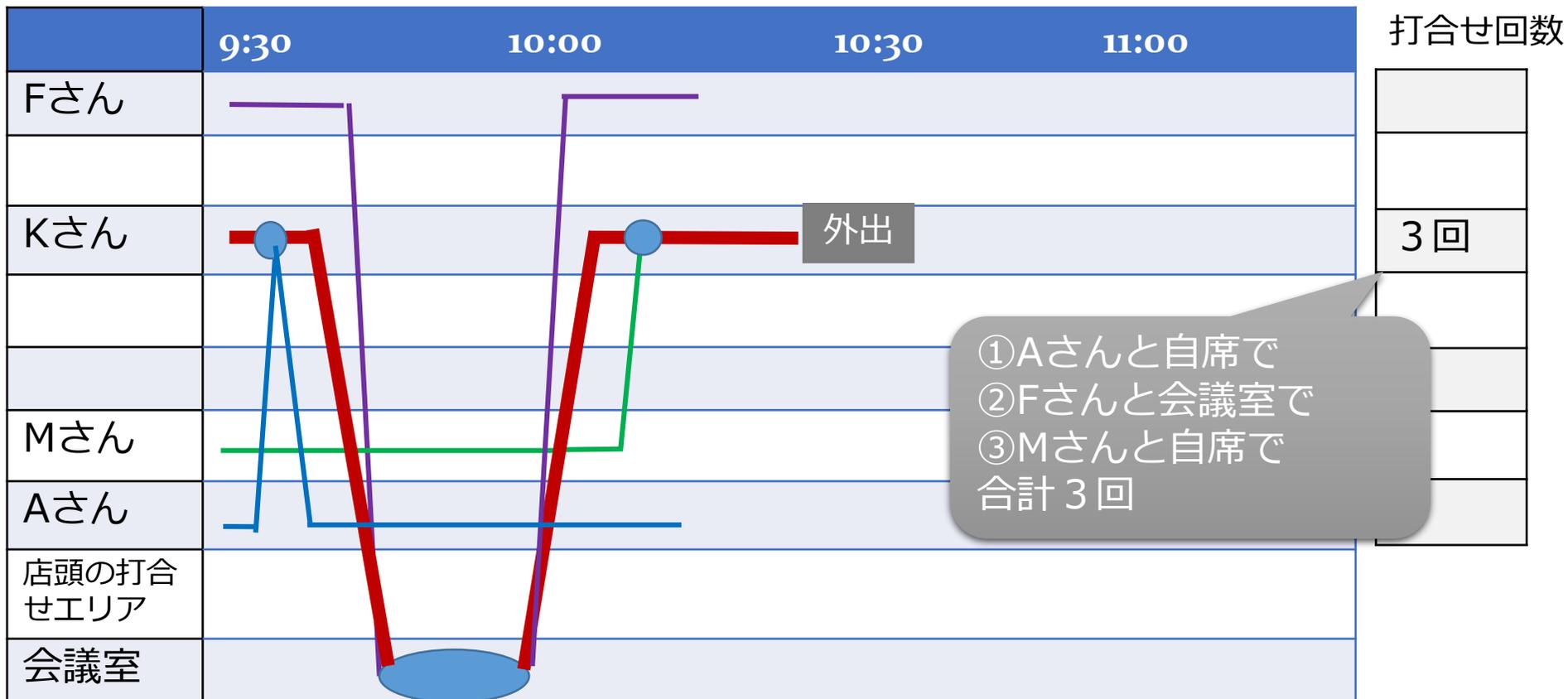
椅子やテーブルの高さが合わず
長時間座っていると疲れる

- 1時間に1回簡単ストレッチ（エコノミークラス症候群予防運動など）
- クッションやバスタオルなどで高さを調整する

某営業支社での社員同士の相談・打合せ状況

- 図表の見方：社員の動きを線で、自席や会議室での相談のタイミングを●で表しています。社員別の色に沿って、横に見ます。

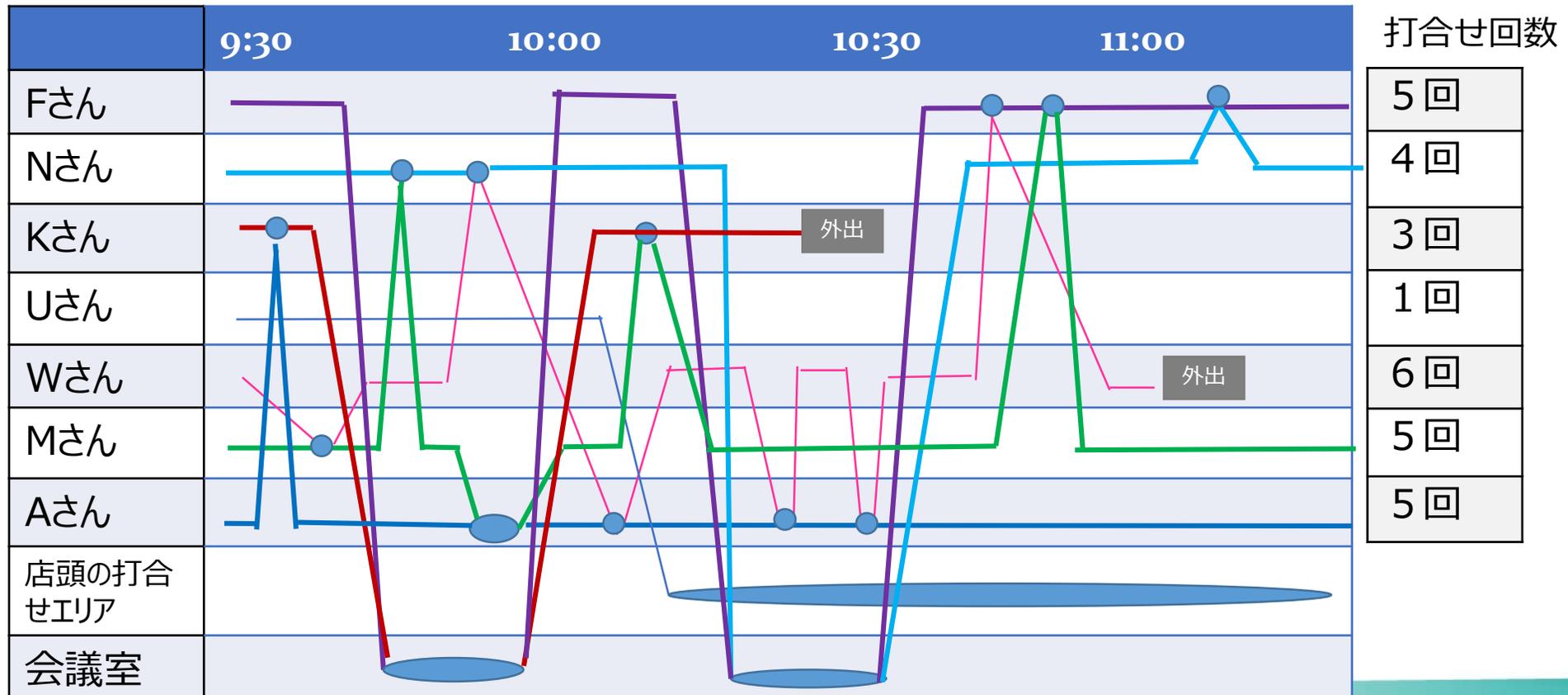
※ ● ○ = 相談・打合せ



某営業支社での社員同士の相談・打合せ状況

(例) Fさん (紫) 9:30自席→会議室でKさんと会議→10:00自席→会議室でNさんと会議→10:30自席→自席でWさんと打合せ→Mさんと打合せ→Nさんと打合せ = 合計5回

(例) Mさん (緑) 9:30自席→自席でWさんと打合せ→自席→Nさんと打合せ→自席→Aさんの席で打合せ→自席→Kさんと打合せ→自席→Fさんの席で打合せ→自席 = 合計5回



Ⅱ-7 コミュニケーション問題の解決

- 2つのオンラインコミュニケーションの手段を手配
各機能を利用シーンに合わせて上手に使い分け、円滑なコミュニケーションを実現



LINE WORKS
(ビジネスLINE)

パソコンやスマホで、個人やグループと文字チャットが可能。スマホなら、複数名での音声通話・ビデオ通話も可能

声掛け
意見集約
業務上の
ハウレンソウ



Cisco Webex Meetings

パソコンでウェブ会議が可能。画面共有をすることで、同じ資料を見ることがもできる。

会議
打合せ

Ⅱ-8 マネジメント層の意識改革

人財戦略説明会（毎年実施）

人事担当役員・人事部長による、本部長（執行役員以上）、ライン部長向け説明会（全国20か所）

部支店マネジメント研修（2016年度より毎年1回）

ライン部長が講師、ライン課長が受講者のスタイル、テキストは人事部が用意

- 2016年度：働き方改革の意義、ケーススタディ、ハラスメント
- 2017年度：ジョブアサイメント（役割の最適付与）
- 2018年度：ダイバーシティ&インクルージョン、アンコンシャスバイアス、360度評価
- 2019年度：心理的安全性の確保、働き方改革関連法の施行を踏まえた勤務管理の再徹底

ライン部課長研修（2018年度実施）

ライン部課長全員が受講者、講師は本社部門の部長および外部講師

- 新中期経営計画（人財戦略）
- ダイバーシティ&インクルージョン（マネジメントABCD）

（※）三井住友海上のマネジメントのABCD (Assignment, Bias-free, Communication, Diversity)

Ⅱ-9 社員一人ひとりの意識・行動の変革

限られた時間で生産性高く働き、求められた成果を出すための取組

I. 就業環境の整備

業務全体を見える化し、「やめる・簡素化する」「役割分担を見直す」「代理店と一緒に効率化に取り組む」等、業務を棚卸しする

Ⅱ. 段取り力の強化

業務の優先度・重要度を踏まえ、明確なゴールを描き、限られた時間で、計画的に行うべき活動を行う

Ⅲ. コミュニケーションの充実

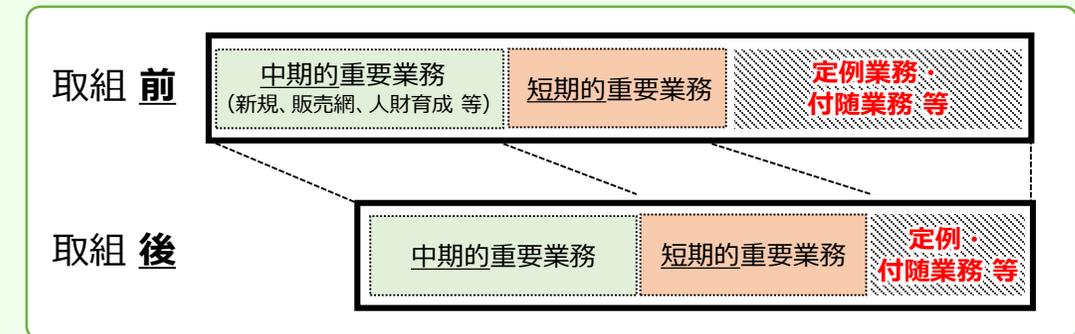
チームワークを発揮し、お互いが支えあい、職場全体でコミュニケーションがとりやすい雰囲気醸成できている

Ⅳ. 勤務時間の管理

職場の繁忙期や勝負所では、退社時間延長申請を行う等、メリハリある働き方に取り組んでいる

総労働時間の削減イメージ

○ 良い事例 重要業務は従前通り確保し、無駄・非効率が存在する「定例・付随業務」の時間を減らしている



✗ 課題のある事例 定例・付随業務を削減せず、将来への投資である「中期的重要業務」の時間を減らしている



Ⅱ-10 就業環境の整備

▶▶ 業務効率化テクニックの実践

1,200職場アンケートから厳選した仕事のコツ「仕事術100選」の活用

『仕事術100選』



Point

- ①職場単位で決定
- ②個人で取り組んだ効果を共有（職場内で実施）

【例】

- メールで4行超となる業務報告は、口頭で実施
- 会議開始時、ゴールと終了時刻を宣言、スマホタイマー機能を使用
- 内輪では社内資料（出来合いの資料）そのまま活用
- 80%クロージング
- 資料・提案書の作成は「20%クイックスタート」とする
- 指示は納期と精度を同時に伝える（受け手は不明確なときは確認する）

Ⅱ-11 就業環境の整備

業務の見える化・棚卸し

「業務棚卸しシート」を活用し、慣例慣習に捉われない抜本的な見直し

〇〇部支店・〇〇課支社 業務棚卸しシート

【シートの活用例】

- ①全員で「やめる・減らす・簡素化する」など思い切って見直したい業務と、期待できる創出時間を考える。
- ②ライン長が「廃止・頻度削減・簡素化」を決める。部内の打合せや、他部との協議が必要なものは括り出し、別途部内・他部との調整の上、決定する。
- ③職場全体で、上記②で決めたことが徹底できているか、定期的、かつ継続してチェックする。

(※)担当者が、水色セルに、入力またはプルダウン選択してください

(※) ↓ 自動計算されます

(※)ライン長がチェックしてください

NO	思い切って見直したい業務 (やめる、回数を減らす、簡素化する...など)	業務の 重要度	部署・担当者単位	頻度	業務所用時間 (1回あたり)	(単位)	1ヶ月業務時間 (目安)	(単位)	業務量イメージ	チェック(1項目のみ)	部内・他部との 調整要否
1	〇〇業務の...	高	担当者1人あたり	週	100	分	6.7	時間	<input type="checkbox"/> 廃止 <input type="checkbox"/> 頻度削減 <input type="checkbox"/> 簡素化 <input type="checkbox"/> 従来どおり	<input checked="" type="checkbox"/> 必要	
2							0.0	時間	<input type="checkbox"/> 廃止 <input type="checkbox"/> 頻度削減 <input type="checkbox"/> 簡素化 <input type="checkbox"/> 従来どおり	<input type="checkbox"/> 必要	
3							0.0	時間	<input type="checkbox"/> 廃止 <input type="checkbox"/> 頻度削減 <input type="checkbox"/> 簡素化 <input type="checkbox"/> 従来どおり	<input type="checkbox"/> 必要	
4							0.0	時間	<input type="checkbox"/> 廃止 <input type="checkbox"/> 頻度削減 <input type="checkbox"/> 簡素化 <input checked="" type="checkbox"/> 従来どおり	<input type="checkbox"/> 必要	
5							0.0	時間	<input type="checkbox"/> 廃止 <input type="checkbox"/> 頻度削減 <input checked="" type="checkbox"/> 簡素化 <input type="checkbox"/> 従来どおり	<input type="checkbox"/> 必要	
6							0.0	時間	<input type="checkbox"/> 廃止 <input type="checkbox"/> 頻度削減 <input type="checkbox"/> 簡素化 <input type="checkbox"/> 従来どおり	<input type="checkbox"/> 必要	
7							0.0	時間	<input type="checkbox"/> 廃止 <input type="checkbox"/> 頻度削減 <input type="checkbox"/> 簡素化 <input type="checkbox"/> 従来どおり	<input type="checkbox"/> 必要	
8							0.0	時間	<input type="checkbox"/> 廃止 <input type="checkbox"/> 頻度削減 <input type="checkbox"/> 簡素化 <input type="checkbox"/> 従来どおり	<input type="checkbox"/> 必要	
9							0.0	時間	<input type="checkbox"/> 廃止 <input type="checkbox"/> 頻度削減 <input type="checkbox"/> 簡素化 <input type="checkbox"/> 従来どおり	<input type="checkbox"/> 必要	
10							0.0	時間	<input type="checkbox"/> 廃止 <input type="checkbox"/> 頻度削減 <input type="checkbox"/> 簡素化 <input type="checkbox"/> 従来どおり	<input type="checkbox"/> 必要	
11							0.0	時間	<input type="checkbox"/> 廃止 <input type="checkbox"/> 頻度削減 <input type="checkbox"/> 簡素化 <input type="checkbox"/> 従来どおり	<input type="checkbox"/> 必要	
12							0.0	時間	<input type="checkbox"/> 廃止 <input type="checkbox"/> 頻度削減 <input type="checkbox"/> 簡素化 <input type="checkbox"/> 従来どおり	<input type="checkbox"/> 必要	
13							0.0	時間	<input type="checkbox"/> 廃止 <input checked="" type="checkbox"/> 頻度削減 <input type="checkbox"/> 簡素化 <input type="checkbox"/> 従来どおり	<input type="checkbox"/> 必要	
14							0.0	時間	<input type="checkbox"/> 廃止 <input type="checkbox"/> 頻度削減 <input type="checkbox"/> 簡素化 <input type="checkbox"/> 従来どおり	<input type="checkbox"/> 必要	
15							0.0	時間	<input type="checkbox"/> 廃止 <input type="checkbox"/> 頻度削減 <input type="checkbox"/> 簡素化 <input type="checkbox"/> 従来どおり	<input type="checkbox"/> 必要	
16							0.0	時間	<input type="checkbox"/> 廃止 <input type="checkbox"/> 頻度削減 <input type="checkbox"/> 簡素化 <input type="checkbox"/> 従来どおり	<input type="checkbox"/> 必要	
17							0.0	時間	<input type="checkbox"/> 廃止 <input type="checkbox"/> 頻度削減 <input type="checkbox"/> 簡素化 <input type="checkbox"/> 従来どおり	<input type="checkbox"/> 必要	
18							0.0	時間	<input type="checkbox"/> 廃止 <input type="checkbox"/> 頻度削減 <input type="checkbox"/> 簡素化 <input type="checkbox"/> 従来どおり	<input type="checkbox"/> 必要	
19							0.0	時間	<input type="checkbox"/> 廃止 <input type="checkbox"/> 頻度削減 <input type="checkbox"/> 簡素化 <input type="checkbox"/> 従来どおり	<input type="checkbox"/> 必要	
20							0.0	時間	<input type="checkbox"/> 廃止 <input type="checkbox"/> 頻度削減 <input type="checkbox"/> 簡素化 <input type="checkbox"/> 従来どおり	<input type="checkbox"/> 必要	
21							0.0	時間	<input type="checkbox"/> 廃止 <input type="checkbox"/> 頻度削減 <input type="checkbox"/> 簡素化 <input type="checkbox"/> 従来どおり	<input type="checkbox"/> 必要	
22							0.0	時間	<input type="checkbox"/> 廃止 <input type="checkbox"/> 頻度削減 <input type="checkbox"/> 簡素化 <input type="checkbox"/> 従来どおり	<input type="checkbox"/> 必要	
23							0.0	時間	<input type="checkbox"/> 廃止 <input type="checkbox"/> 頻度削減 <input type="checkbox"/> 簡素化 <input type="checkbox"/> 従来どおり	<input type="checkbox"/> 必要	
24							0.0	時間	<input type="checkbox"/> 廃止 <input type="checkbox"/> 頻度削減 <input type="checkbox"/> 簡素化 <input type="checkbox"/> 従来どおり	<input type="checkbox"/> 必要	
25							0.0	時間	<input type="checkbox"/> 廃止 <input type="checkbox"/> 頻度削減 <input type="checkbox"/> 簡素化 <input type="checkbox"/> 従来どおり	<input type="checkbox"/> 必要	

Point

- ① 「見直せる業務」でなく、「全ての業務」
- ② 業務量の可視化
(定量評価・相対化)
- ③ 上司が決断 (やめる、減らす)

Ⅱ-12 段取り力の強化

段取り力の強化

限られた時間の中で組織目標を達成するために、「仕事の進め方」の**変革**に向けて、
専用ツール（3つの“みる”）を活用

見る

「仕事の段取り」
の教科書（PPT版）



観る

「仕事の段取り」
の教科書（DVD動画）



診る

「仕事の段取り」
自己・他己診断シート

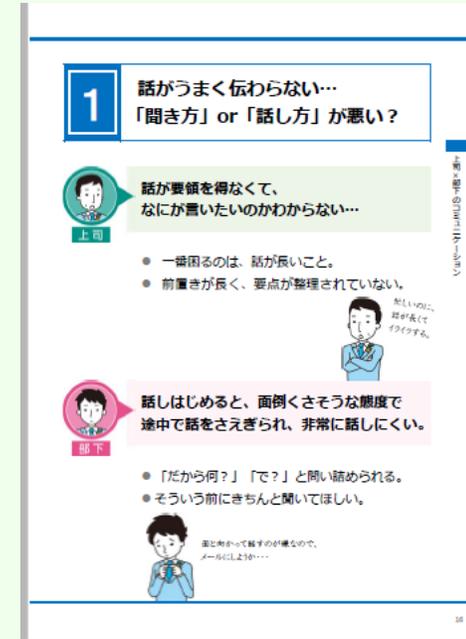
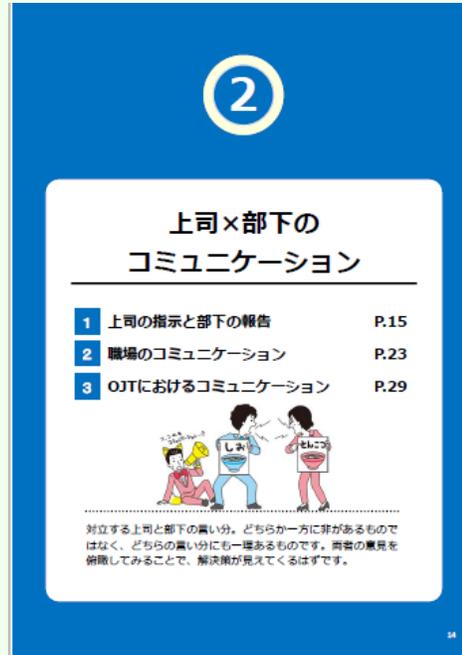
項目	自分	他己
1. 仕事の進め方を意識しているか		
2. 仕事の進め方を明確にしているか		
3. 仕事の進め方を共有しているか		
4. 仕事の進め方を改善しているか		
5. 仕事の進め方を評価しているか		
6. 仕事の進め方を学習しているか		
7. 仕事の進め方を実践しているか		
8. 仕事の進め方を評価されているか		
9. 仕事の進め方を学習されているか		
10. 仕事の進め方を実践されているか		
11. 仕事の進め方を評価しているか		
12. 仕事の進め方を学習しているか		
13. 仕事の進め方を実践しているか		
14. 仕事の進め方を評価されているか		
15. 仕事の進め方を学習されているか		
16. 仕事の進め方を実践されているか		
17. 仕事の進め方を評価しているか		

Ⅱ-13 コミュニケーションの充実

コミュニケーションコスト・ロスの低減

「伝え方」の変革により、コミュニケーションコスト・ロスを低減

～上司と部下の両者の立場から、コミュニケーションのあり方（コツ・スキル）を習得するための教科書～



Ⅱ-14 時間意識の向上取組(勤務時間の管理)

退社時間宣言ツール



Point

①職場全体の状況を可視化

②部下・同僚への思いやり醸成

安全色

警告色

危険色



Ⅱ-15 好取組職場事例の横展開

▶▶ ロールモデルの展開

「できる！分かる！働き方改革」動画



ベストプラクティス集

毎週木曜発行「働き方改革ニュース」のダイジェスト版

Point

- ①会社施策・ツールを網羅
- ②好取組事例を紹介
- ③職場ミーティングで視聴させることで、就業改善のモチベーションアップ



Ⅱ-16 在宅勤務（好事例）の横展開

▶▶ ベストプラクティス集（在宅勤務部分の一部抜粋）

Point

3 全メンバーで在宅勤務にチャレンジ

2016年12月より、全域課長職から順次、全メンバーで在宅勤務（特に半日在宅勤務）にチャレンジ中。

先行実施した全域社員が、期待できる効果や活用シーンを課内にフィードバック。課メンバーは、活用イメージを持って対象業務の準備を行い、在宅勤務を実施する。効率化につながったことや業務の阻害要因を課内で共有し、活用時の留意点などを出し合い、効果的な活用をさらに推進していく。

半日在宅勤務 の活用で

働き方 改革

活用シーンを紹介しよう。代理店・お客さまが自宅に近い場合は、営業先に直行。午後は帰社せずに、半日在宅勤務を活用。

代理店等との打ち合わせで出た宿題（提案資料の作成等）は、自宅で即作成する等、スピーディーな対応を実施。通勤・移動に要する時間を短縮できることで、効率よい活動が実現できている。

職場からの コメント

生産性向上が創出した余力を自己研さんに（遠藤さん）
スキマ時間の活用により生産性が向上し、私の働き方は劇的に変化。在宅勤務制度を利用した日は、家族との対話時間も増えました。この余力を活用して、週末はビジネス書を読むなど自己研さんに取組みます！



前倒しの時間管理は生産性を高める手段（本橋さん）

働き方改革のポイントは、前倒しの時間管理です。在宅勤務可能な日をあらかじめ明確にして利用することが目的ではなく、生産性を高める手段として課内の積極活用を推進し、働き方改革を牽引していきます！

Point

3 業務内容に応じた柔軟な働き方と、生産性の向上

営業担当社員のモバイルワーク

営業担当社員は、自宅・職場・訪問先の地理関係を踏まえ、直行・直帰等のモバイルワークを実践。

時短勤務社員の在宅勤務

通勤時間が往復2時間かかっていた時短勤務の社員は、在宅勤務を利用。

キャンペーンの企画・資料作成、データ集計等を行い、職場メンバーの業務も分担することで、内務担当者間の生産性向上を実現している。



I. 人財戦略・働き方改革について

II. インフラ整備（ハード・ソフト）

III. 在宅勤務の活用

IV. テレワークデイズ2019

Ⅲ－１ 在宅勤務の利用実績

在宅勤務利用者数の推移

2016年10月から延べ約8,000名が利用（職場外のモバイル勤務は含まない）

	2016年度			2017年度			2018年度		
	上期	下期	合計	上期	下期	合計	上期	下期	合計
利用者	-	602	602	1,265	1,340	2,605	1,540	2,000	3,540

営業部門の場合

午前には代理店訪問を行い、午後から在宅勤務で、提案書等作成

内務部門の場合

契約書（明細等）のデータ精査、キャンペーン数値のとりまとめ、代理店照会案件の集中回答、溜ったペンディングを一掃

Point

- ① シンクライアントPCの徹底活用
- ② ペーパーレス化による就業環境整備
- ③ “まずはやってみる”
- ④ “ローテク”から、今後“ハイテク”化へ
- ⑤ 「リスク」と、「効果」の総和で比較

Ⅲ-2 在宅勤務活用に向けた段取り

▶▶ 在宅勤務の実施をきっかけに、「オフィスに適した仕事」と「自宅に適した仕事」を意識しながら、各自の業務の段取りを整理。



ペーパーレスの促進

「在宅勤務をきっかけに、
オフィスの中でも紙を出さ
なくなりました」

「慣れればPDFでも問題ないです」



コミュニケーションの
IT化

「ビジネスラインを全員
が常に立ち上げているの
で、声をかけやすい」

「WEB会議を使えば、
会議のために出社をする
必要がなくなりました」



業務の効率化

「先の見通しを立てて働く習慣
ができました」

「在宅時は集中できて、
いつもより早く業務ができました」



業務の見える化

「スケジュールで相手の
予定が見えるので、
相談のタイミングがわかる」

Ⅲ-3 在宅勤務活用に向けた段取り

➤ スケジューラ入力を工夫し、「業務の見える化」「タイムマネジメント向上」



I. 人財戦略・働き方改革について

II. インフラ整備（ハード・ソフト）

III. 在宅勤務の活用

IV. テレワーク・デイズ2019

▶▶ 在宅勤務

テレワークを軸に時間を創出

- 💡 朝活または夕活で**自己学習**
- 💡 在宅勤務＋午後半休で、
午後は**ボランティア活動**
- 💡 仕事とバカンスを両立して
リフレッシュ（試行実施）



自己研鑽
(ステップアップ)



社会貢献活動
(SDGs)



ワーケーション試行
(地方創生取組)

▶▶ 在宅勤務

- 💡 6月下旬より、**約200名で強化取組**をスタート
- 💡 期間は7/22～9/6
重点日（7/22～8/2、8/19～8/30）は集中取組
- 💡 本社（お茶の水）を中心に**約5,500名**が対象
- 💡 **勤務パターン（モデル）**を提示し、各自が選択
- 💡 アンケート結果をもとに、**テレワーク月間（11月）に向けた準備**



▶▶ 在宅勤務活用モデルパターン例

在宅勤務で時間を有効活用し、自己研鑽やボランティア活動に取り組む

パターン1

	5:00	6:00	7:00	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00	19:00	20:00	21:00
通勤日		起床・身支度		通勤	業務			昼休み	業務				通勤				
在宅勤務日		起床・身支度			業務			昼休み	業務				クリエイティブワーク				

通勤時間をスキルアップ時間に充てる

パターン2

	5:00	6:00	7:00	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00	19:00	20:00	21:00
通勤日		起床・身支度		通勤	業務			昼休み	業務				通勤				
在宅勤務日		起床・身支度			業務				社会貢献活動								

午後休暇で社会貢献活動を行う

ご静聴ありがとうございました。

ご照会については・・・

三井住友海上火災保険株式会社
人事部企画チーム 荒木 まで
yuuya.araki@ms-ins.com