

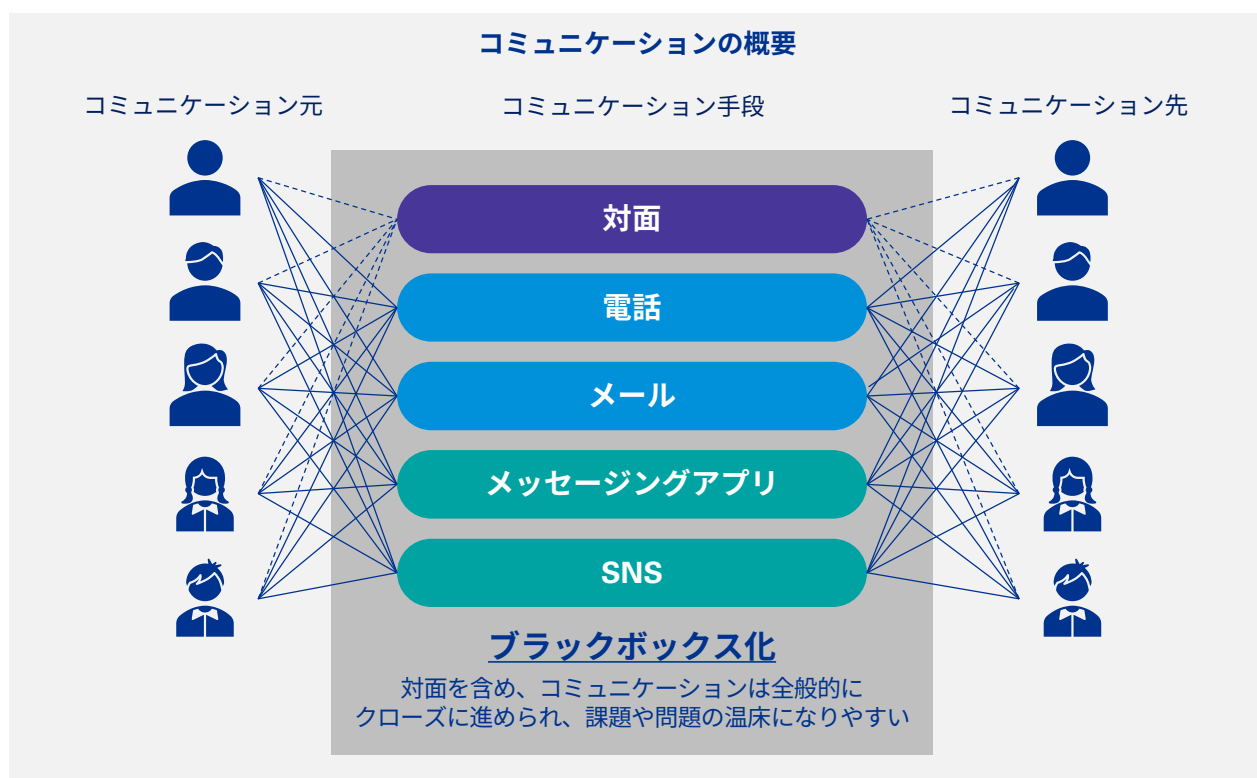
# 非対面コミュニケーション管理手法導入支援

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）拡大防止に向けて、外出の自粛が求められる中、多くの企業がリモートワークへ移行し、非対面で業務を推進しています。リモートワークは場所の制約がなく時間を効率的に使える一方で、ブラックボックス化したコミュニケーションを管理し、業務品質やリスクをコントロールすることが求められます。

KPMGは、新型コロナの沈静化後も企業のリモート環境が継続的に活用されることを想定し、非対面コミュニケーション下における円滑なマネジメント環境の構築と定着を支援します。

## コミュニケーション管理の概要と現状

これまでの業務は対面でのコミュニケーションを中心に行われてきましたが、ネットワークやデバイス、クラウドなどIT環境の発展とともに、メールやチャットといった様々なコミュニケーションツールが提供され、非対面コミュニケーションの活用が進んできました。しかし、業務効率化やコミュニケーションの円滑化を目的に、手段として活用されているものの、これらを基にした業務マネジメントまでは進んでいないのが現状です。



コミュニケーションは、効率化が進むと同時にブラックボックス化も進むため、マネジメント層が状況を把握することが難しくなっています。これにより、リスク検知の遅れや納期の遅れなど、業務プロセス上で発生する様々なインシデントへの対応がオンサイトでの業務に比べて遅くなるのが想定されます。

ブラックボックス化した非対面コミュニケーションを適切に管理することが、今後の「ニューノーマルへの対応」には重要な取組みとなります。

## 非対面コミュニケーションに求められるマネジメント

以下の3ステップを通じて、ブラックボックス化したコミュニケーションを適切に把握・管理します。

- ① コミュニケーションパスの可視化
- ② コミュニケーションパスの分析
- ③ ①、②の結果と連動した適切な評価

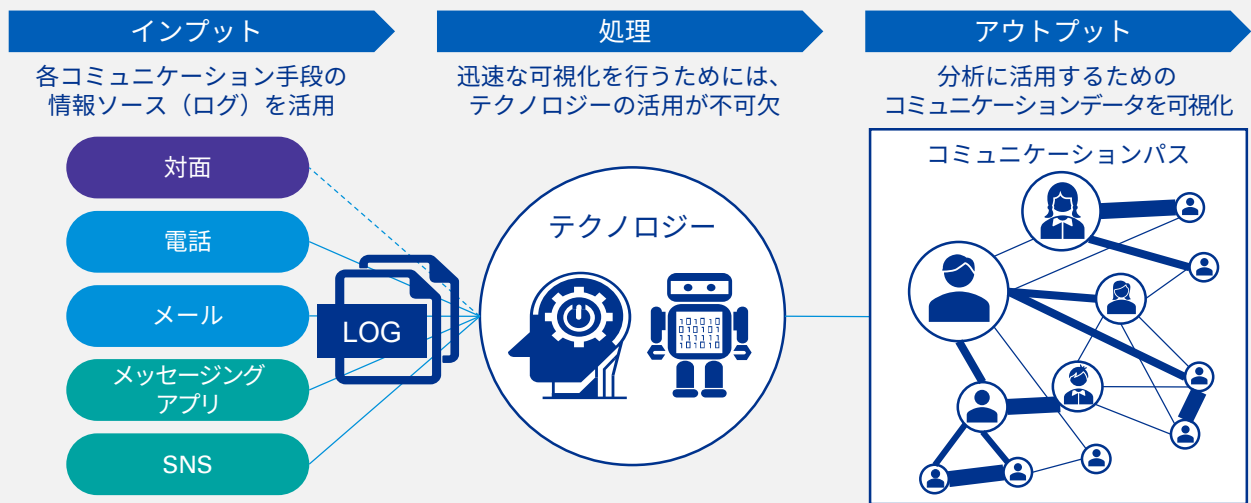
従来は、ヒアリングによる客観的な情報から可視化するための

分析を進めていましたが、大事な情報が抜け漏れてしまうことがあります。そのため、テクノロジーを活用してファクト情報から網羅的に可視化を行うことがインシデントの検知には重要です。業務のアウトプットだけで評価せざるを得ない状況から、このようにコミュニケーションのあり方を考慮することで、最終的には業務の品質を向上させることにもつながります。

### ■ コミュニケーションパスの可視化、分析

ヒトとヒトの連携状況（回数や時間帯など）を可視化して管理します。さらにこのファクト情報を基にインシデント検知に向けて、コミュニケーションパスやエスカレーションパスを分析し、本来の定義から乖離している箇所に対策をとることが効果的なマネジメントの第一歩となります。

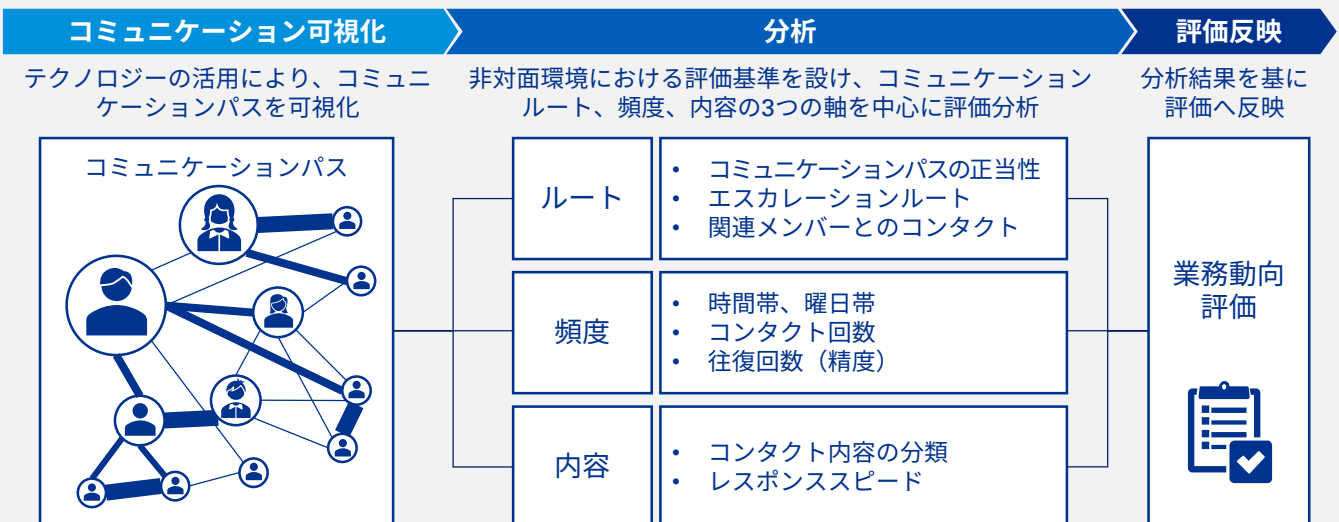
#### テクノロジーを活用したコミュニケーションパスの可視化



### ■ 結果と連動した適切な評価

非対面コミュニケーションがブラックボックス化しているため、そのプロセスを評価軸から外して評価を行う場合があります。リモートワークなど評価をしづらい環境において、より定量的な要素をとりこみ、プロセスやコミュニケーションの評価軸を設けることで、社員のモチベーションを維持・向上していくことが期待できます。

#### コミュニケーションパスの分析と評価の連動



## 非対面コミュニケーションマネジメントの検討ステップ、テレワーク活用の段階と検討項目

### ■ コミュニケーションの環境別マネジメント

非対面に限らず、ブラックボックス化したコミュニケーションを管理するためには、それぞれの環境に合わせた対応が必要なため、コミュニケーション方法（対面と非対面）の割合によって、マネジメント方法に違いが生じます。短期的には対面と非対面が混在するミックスコミュニケーションが主流となることが想定されま

すが、フルリモート環境を見据えたマネジメント環境の構築を行う必要もあります。また、環境の構築には、ヒトが順応できるか、モノ（IT、テクノロジーなど）が整備できるか、コト（ルールや制度）を構築できるか、といった側面から準備することが求められます。

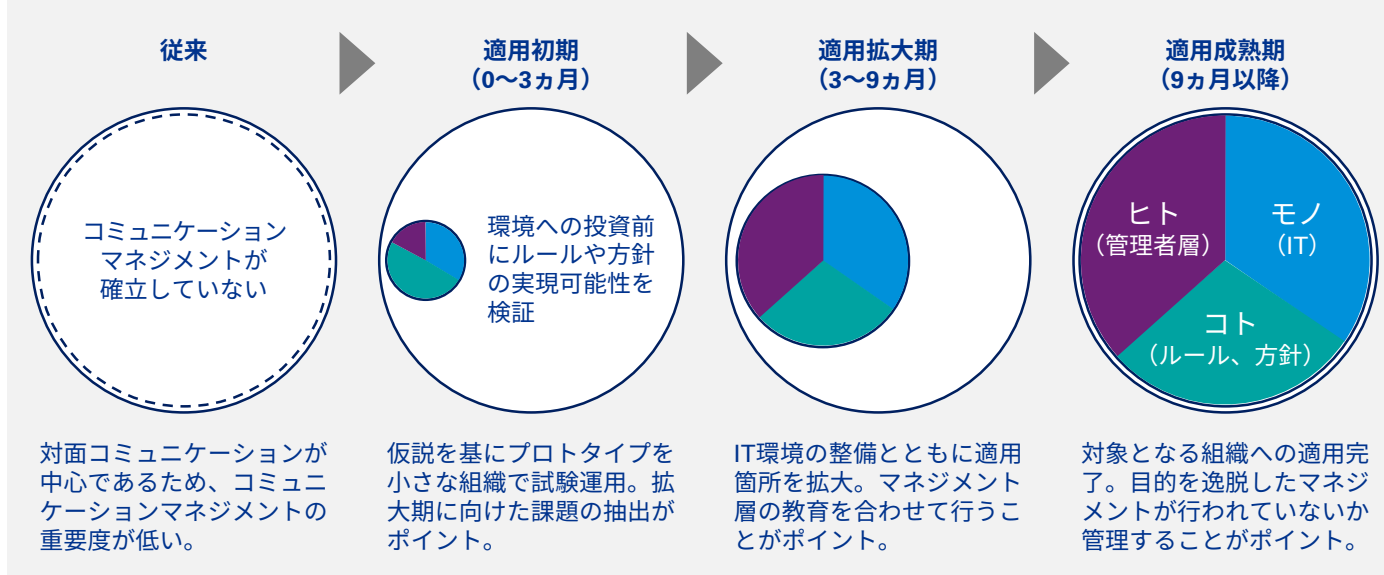
	リアルコミュニケーション (対面のみ)	ミックスコミュニケーション (対面×非対面)	フルリモートコミュニケーション (非対面のみ)
業務と管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>各拠点でのオフィス勤務を中心とした対面コミュニケーション（部課や小規模拠点を想定）</li> <li>打ち合わせや声かけによる対面コミュニケーションスタイル、時間に縛られる点は効率化が望まれる</li> <li>基本的にコンタクト状況を目視確認しているが、内容や時間、頻度までのマネジメントはできていない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>オフィス勤務およびリモートワークが混在した状況下でのコミュニケーション（これまでの標準的なパターン）</li> <li>メールのCC機能を活用して発信者側からコミュニケーションを可視化するように進めている</li> <li>マネジメント層はガバナンスが効いた状況で管理ができていない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>オフィスを離れ、リモートワークや外部での勤務を中心とした非対面コミュニケーション（有事やニューノーマルを想定）</li> <li>電話、メール、メッセージアプリの活用が主となり、オンラインコミュニケーションのみで推進</li> <li>コミュニケーションがブラックボックス化し、マネジメントを行えない</li> </ul>
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理者の目が行き届かない場所は管理できない</li> <li>先入観によってマネジメントが行われる可能性が大きい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織間でのコミュニケーションなど、範囲が広がるため、ルールや方針の適用に時間がかかる</li> <li>組織風土の影響もある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>IT環境が整備されていない場合があり、網羅には時間がかかる</li> </ul>

### ■ 非対面コミュニケーションマネジメントへの適用

自発的な変化よりも震災や感染症の拡大など、外部要因による突発的な変化への対応が、コミュニケーションマネジメントには求められます。

普段から非対面コミュニケーションを管理できるように準備を進めておくことは全般的な有事への対応として有効です。そして、組織風土やリテラシー、IT環境を鑑みて試行と改善を繰り返しながら適用していくことが定着化への近道となります。KPMGは、定着化を見据えた非対面コミュニケーション下のマネジメント構築、適用を支援します。

#### 非対面コミュニケーションをニューノーマル\*としたマネジメントの適用



\*ニューノーマル（新常态。新型コロナの終息後に人々の考え方や働き方に生じる変化、およびそれが当たり前のこととなる状態を指す）

## KPMGによる業務マネジメント効率化支援

KPMGコンサルティングは、「非対面コミュニケーションマネジメント」のソリューションに加えて、デジタルトランスフォーメーションに関連した経営課題に対するソリューションを提供します。

### ■ デジタル成熟度診断

近年、多くの企業がデジタルトランスフォーメーションに取り組む一方で、自社のデジタル活用や浸透度が見えないことに不安を抱える企業が増えています。KPMGではこうした企業に向けて、デジタルツールの利用状況だけではなく経営の志向や組織風土などデジタルトランスフォーメーションに必要な要素のヒアリング結果や関連資料を基に分析し、数十社に及ぶ他企業のベンチマークデータと比較します。これにより、現状で行うべき対応プランの策定を支援します。

### ■ 業務オペレーション可視化・分析支援

業務改革・改善に向けた現状把握にはヒアリングやアンケートなどが必要であり、管理者はデータ集計に多くの時間を費やすため、分析にかけられる時間が限られていました。これによって、継続的な業務改善・改革は疲弊的なものになり、適切な推進ができないケースが多く見受けられます。KPMGではこうした企業に向け、テクノロジーの進化によって可能となったPC、業務端末、およびシステムの大規模なログを基に、現状把握と分析を行い、迅速に業務改革・改善を推進するソリューションを提供します。

### ■ RPAコスト、ROI改善分析

数年前よりRPAは導入が進み、大規模に展開する企業において、なくてはならない企業インフラになりつつあります。その一方で運用やライセンスのコストによってROIが想定よりも悪化する企業も見受けられます。また、計画通りのROIを得るために、どのような施策を展開すべきか悩むことが増えています。KPMGではこうした企業に向け、100件を超えるRPA導入や大規模案件から得られたノウハウを基に、ROI改善に向けた分析ソリューションを提供します。

## プランニング



改善

ソリューション	主な目的	適応するマネジメント課題
デジタル成熟度診断	<ul style="list-style-type: none"><li>デジタル戦略の立案</li><li>デジタル投資の必要箇所把握</li><li>客観的なデジタル化進捗の測定</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>デジタルトランスフォーメーションを推進している企業における取り組むべき事項の客観的な精査・策定</li></ul>
業務オペレーション可視化・分析支援	<ul style="list-style-type: none"><li>業務改革</li><li>業務変化の把握</li><li>デジタルトランスフォーメーション</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>業務オペレーション状況の迅速な把握と管理</li><li>継続的な業務改善状況の把握</li></ul>
非対面コミュニケーションマネジメント	<ul style="list-style-type: none"><li>管理職のマネジメント効率化</li><li>コミュニケーション実態の把握</li><li>ニューノーマルへの対応</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>コミュニケーション状況の可視化と把握</li><li>コミュニケーションに起因した課題の検知、管理、および対応</li></ul>
RPAコスト改善分析	<ul style="list-style-type: none"><li>デジタル投資の改善</li><li>デジタル環境の効率化とプラン策定</li><li>RPA利用の活性化</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>既にRPAを導入済みの企業におけるROI改善</li><li>ROIの大規模展開を検討している企業のROI予測とプラン策定</li></ul>

KPMGコンサルティング株式会社

T: 03-3548-5111

E: kc@jp.kpmg.com

home.kpmg/jp/kc

本リーフレットで紹介するサービスは、公認会計士法、独立性規則及び利益相反等の観点から、提供できる企業や提供できる業務の範囲等に一定の制限がかかる場合があります。詳しくはKPMGコンサルティングまでお問い合わせください。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供できるよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2020 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. 20-5046

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.