

リモートワーク時の業務管理体制構築

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）によって急速に拡大したリモートワークにより、これまで認識されていなかった従業員間のコミュニケーションの課題が目立ち始めています。非対面なため、上長の指示内容に対する受け手の誤解が生じやすく、作業の漏れやミス、遅延などの業務品質の低下につながります。また、従業員にとっては、在宅勤務時の業務進捗や成果を正確に伝えることが難しく、育児や介護など個々の家庭事情によって新たな制約が生じるなど、会社からの管理・評価に対する不安が高まっています。KPMGは、COVID-19沈静化後も定着が進むと予想されるリモートワークを前提とする業務管理体制の構築を支援します。

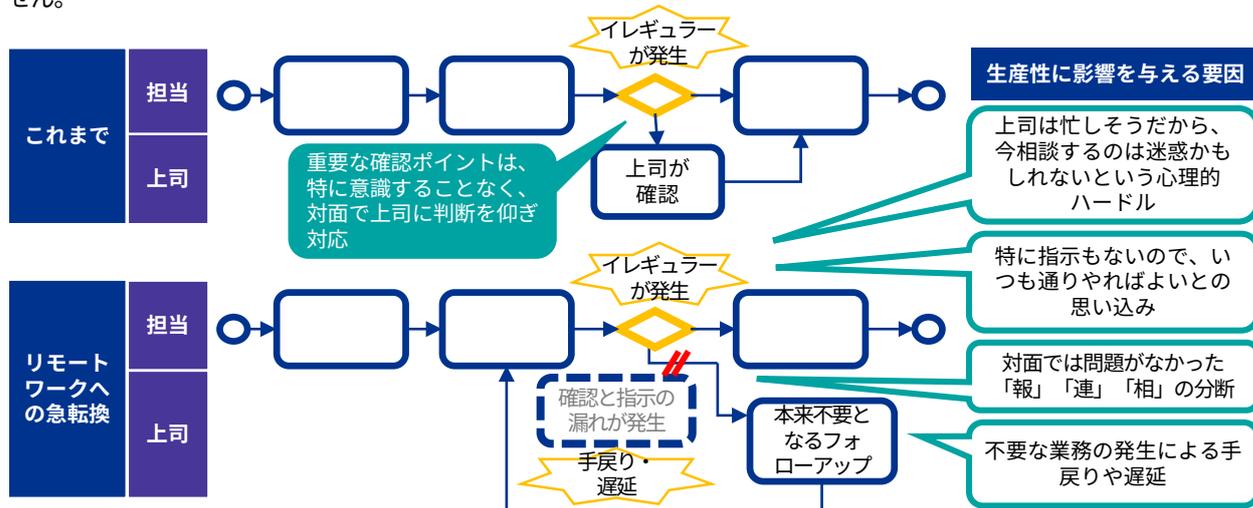
「待たなし」のリモートワーク改革

COVID-19による急場対応で広がったリモートワークにおいて、十分な管理体制が整わないまま導入に踏み切った企業では、非対面によるコミュニケーションで発生する問題や隠れた長時間労働の存在が露呈しはじめ、COVID-19沈静化後の定着も見据えた施策検討が急務となっています。

これまで	リモートワークの必要性、有効性を認識
働き方改革と東京五輪に向けた検討開始	働き方改革やワークライフバランスの取組みにおいて、リモートワークへの理解が広まった。特に東京五輪開催時における首都圏の交通渋滞や電車の混雑緩和を目的に、本格導入に向けた検討を開始した企業も多く、リモートワークの必要性や有効性が認識された
コロナ禍 外出自粛による急場対応	リモートワークの急拡大 新型コロナウイルスにより、緊急事態宣言で外出がままならない状況下においてリモートワークが急拡大。遠隔コミュニケーションツールの導入や活用が進むも、非対面による意思疎通に齟齬が生じ、生産性の低下による長時間労働も発生するなど業務品質の低下を招いている
今後 ニューノーマルを見据えた運用	リモートワークの定着と最適化 リモートワークはCOVID-19沈静化後も定着すると想定され、これに合わせた業務プロセスの管理の在り方や役割・責任の明確化が喫緊の課題

リモートワークの生産性-業務の遅延を招く「報」「連」「相」の分断

急場対応で運用を始めた在宅勤務制度では、社用ノートパソコンの配布やWeb会議ツールなど最低限のコミュニケーションが可能な環境を準備するだけに留まり、適切な業務管理が困難となります。従来型の対面による業務指導や連絡、報告では考えられなかったミスや漏れが発生し、業務の遅延や長時間労働を招きかねません。



リモートワーク在宅時の業務管理に向けて検討すべきこと

リモートワーク下においては、管理者は担当者の業務の進捗と成果の確認に徹する必要がある、これに適応した管理体制をあらためて検討する必要があります。

検討事項 1	検討事項 2	検討事項 3
 <p>業務の洗い出しと役割・責任の明確化</p>	 <p>業務プロセスの可視化</p>	 <p>進捗状況のモニタリングと To-Doポータル管理</p>
<p>各担当者の業務と、その役割や責任を明確にします。これにより、業務の無駄や課題なども判明します。</p>	<p>検討事項1で洗い出した業務の流れをフローチャートにし、標準的な業務プロセスの認識を共有するとともに、イレギュラー時の対応や複雑な条件により枝分かれする処理の流れを把握します。</p>	<p>検討事項2で可視化されたプロセスを自動的に管理する仕組みを構築します。これにより、作業の漏れを防ぎ、管理者の確認の負担を低減します。</p> <ul style="list-style-type: none"> ① To-Do確認の容易さ ② 業務進捗のリアルタイム把握 ③ 滞留や問題発生時のアラート

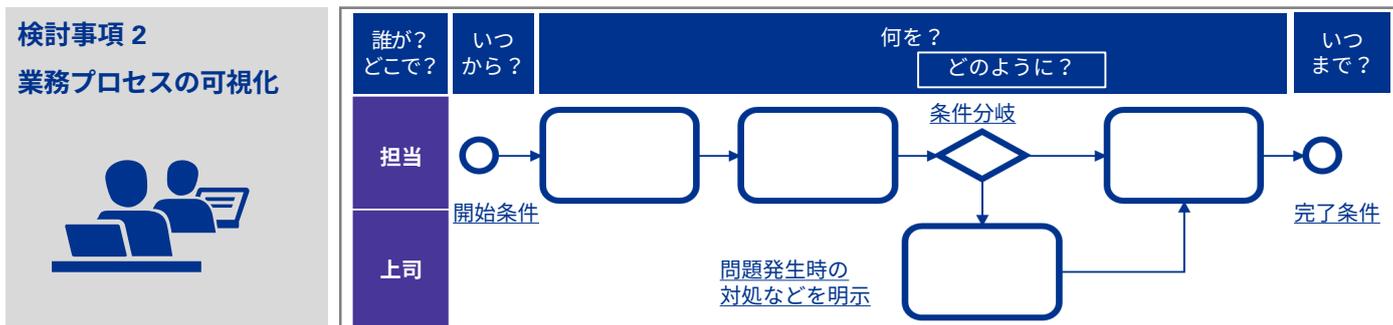
■ リモートワーク在宅時の業務管理に向けて検討すべきこと ①

誰がどのような業務を、いかなる役割や責任を持って遂行しているのかを整理します。ここで業務内容を明確化することにより、これまで気づかなかった業務の無駄（不要、重複など）や課題等を共有することも可能です。具体的には、既存の資料や担当者からのヒアリングにより業務の棚卸しをして一覧化し、それらの業務に関わる役職や社員の役割と責任を明文化します。特に役職者が判断すべき業務に関しては、最終的には誰が承認する（＝責任を持つ）のかを明示することが重要です。

検討事項 1 業務の洗い出しと 役割・責任の明確化	業務一覧の作成			役割と責任の明示			
	業務			役割と責任			
	大分類	中分類	小分類	部長	課長	営業担当	
	営業	見積	案件登録			実行	
			見積書作成			実行	
	営業の業務一覧と 役割・責任の例			見積承認（一次）		承認	
				見積調整	指導	指導	実行
				見積承認（値引対応）	承認	承認	
				顧客登録			実行
				協会会社との調整		指導	実行
				契約		指導	実行
			契約書作成		指導	実行	
			契約書レビュー	承認	指導		
		契約変更	指導	承認	実行		

■ リモートワーク在宅時の業務管理に向けて検討すべきこと ②

検討事項1で洗い出した業務の流れをフローチャートにし、標準的な業務プロセスを改めて定義するとともに、イレギュラー時の対応や複雑な条件により枝分かれする処理の流れを把握します。これにより問題発生時に誰がどのようなプロセスを辿って対処するかなどの認識も共有することが可能となります。

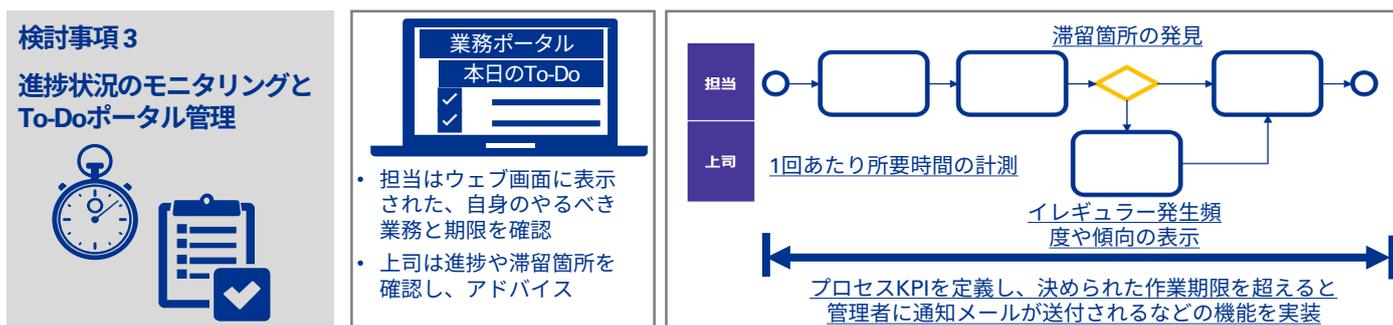


■ リモートワーク在宅時の業務管理に向けて検討すべきこと ③

検討事項2で可視化されたプロセスは、これらを自動的に実行、管理できるツールであるBPMシステム※に実装します。これにより担当者のTo-Doは作業時期の到来と共にウェブのポータル画面に表示されるため、作業の抜け漏れを防ぐことが出来るようになります。また、管理者は業務進捗状況の確認を管理画面上で行えるよ

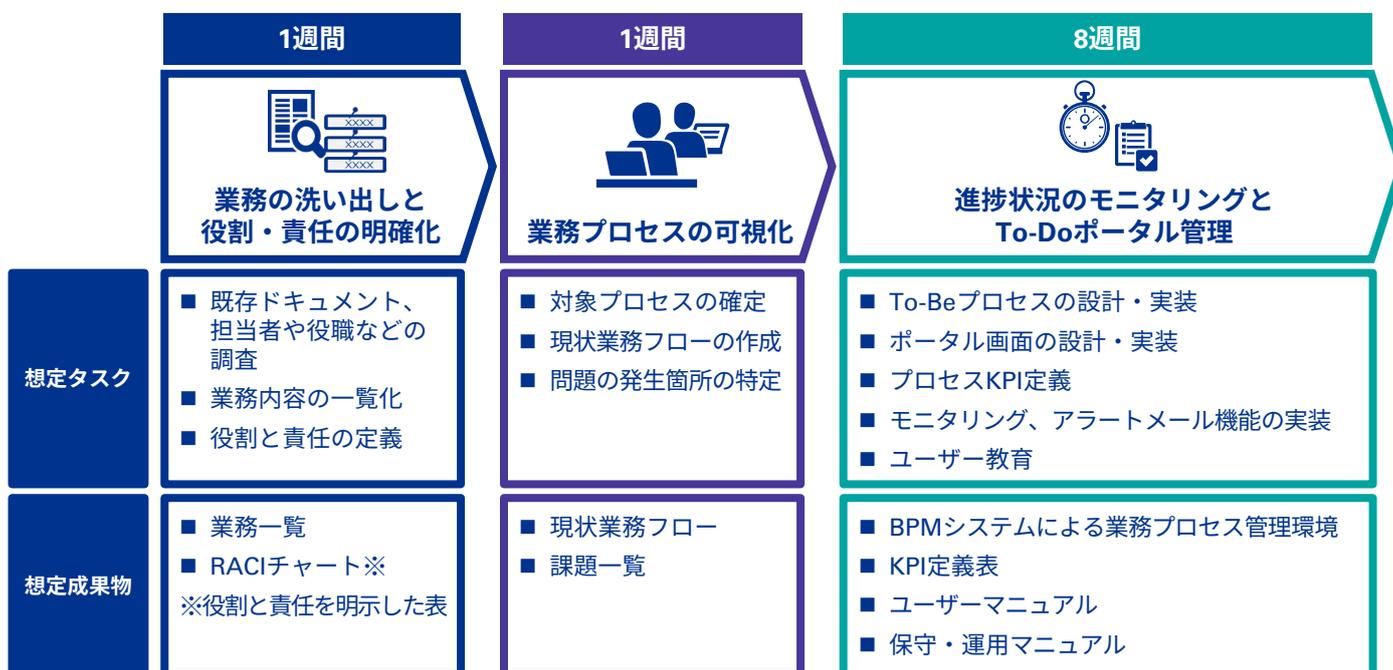
うになり、人による報告の漏れがあっても、業務の進み具合や滞留がおきている箇所をリアルタイムに把握することが可能となります。この仕組みはリモートワークに限らず業務プロセスの自動実行と管理の基盤として活用し、他システムとも連携することで業務のデジタルトランスフォーメーションを実現します。

※BPMシステム：Business Process Management System（詳細後述）



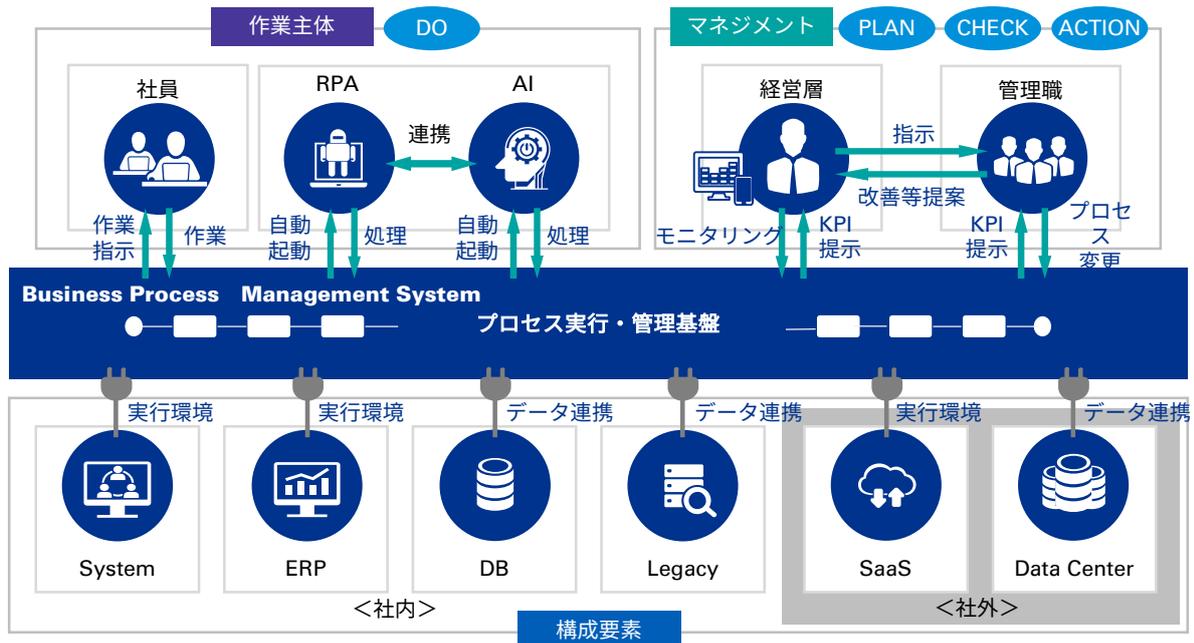
取組みのモデルケース

他システムの連携などを伴わない単純な定型業務であれば、約10週間程度でBPMシステムによる業務プロセス管理の環境が構築可能です。



将来を見据えた業務プロセス管理のデジタルトランスフォーメーション

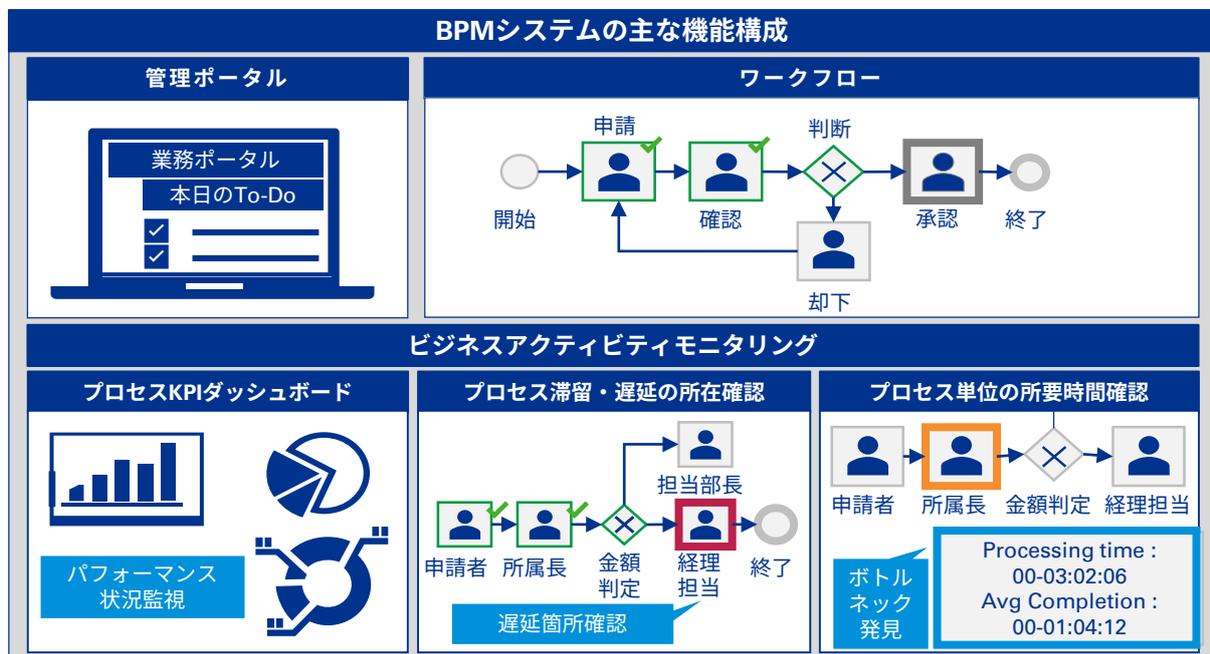
BPMシステムを業務プロセスを中心としたプラットフォームとして活用し、関連する人・システム・RPA・データ等すべての要素を連携させることで、業務間の連続性を保ち、業務プロセス全体の統合管理を実現します。



ビジネスプロセスマネジメント (BPM) とBPMシステム

BPMとは継続的にビジネスプロセスを改善していくための経営管理手法のひとつであり、BPMシステムがそれらプロセスの実行、管理を担います。BPMシステムはワークフローを中心にプロセス

の進捗や異常のモニタリング機能を保持し、検出された課題から打ち手を導出するまでの即時性と、環境の変化に応じたプロセス改変の柔軟性に特長があります。



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コンサルティング株式会社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. 20-5044

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