

リモートワークマネジメント

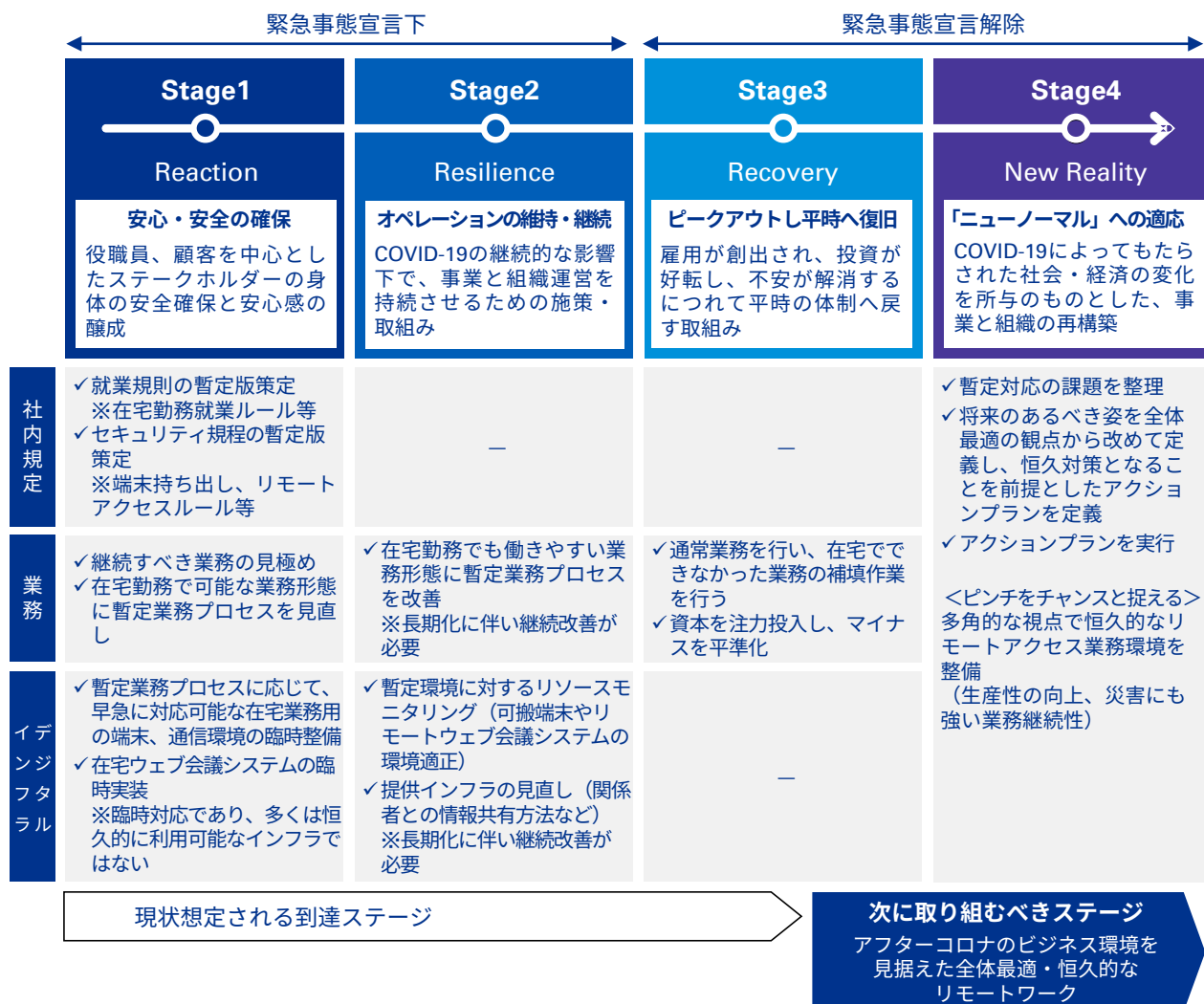
2020年、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の拡大防止に向け、緊急事態宣言とともにリモートワークへの移行、導入が急速に進みました。一方で、突貫で移行準備やルール整備を行い、リモートワークでの就労環境へ不安を抱えたままその実施を余儀なくされた企業も多く、有事に対する事業継続性への対応の難しさが明らかになりました。今後は「ウィズ／アフターコロナ」におけるオフィス環境のニューノーマルとして、事業継続を念頭に置いたリモートワークの適用が不可欠となります。KPMGは、こうした課題に対し、品質と効率を兼ね備えるリモートワークのマネジメント手法やソリューションにより、事業変革、デジタルトランスフォーメーション、リスク&コンプライアンスの領域で企業を支援します。

COVID-19対応の4つのステージ

KPMGでは、パンデミック等の重大な危機からのリカバリーフレームワークとして、以下の4ステージを定義しています。COVID-19では、感染症の蔓延という今まで経験したことのない不測の事態に際して、これまでの企業の視点は、Stage1（Reaction）、Stage2（Resilience）が中心でした。しかし緊急事態宣言の解除により企業はStage3（Recovery）への移行を進めはじめており、新しい生活様

式に関する検討とともに、その関心もStage4（New Reality）へとシフトしつつあります。

COVID-19対応時のビジネス環境の変化が「ニューノーマル」となる時代へ突入する中で、リモートワークに対しては有事の事業継続の暫定手段としてだけではなく、企業価値向上につなげる新しい働き方・業務プロセスとして全体最適化・恒久化視点での対応が必要です。

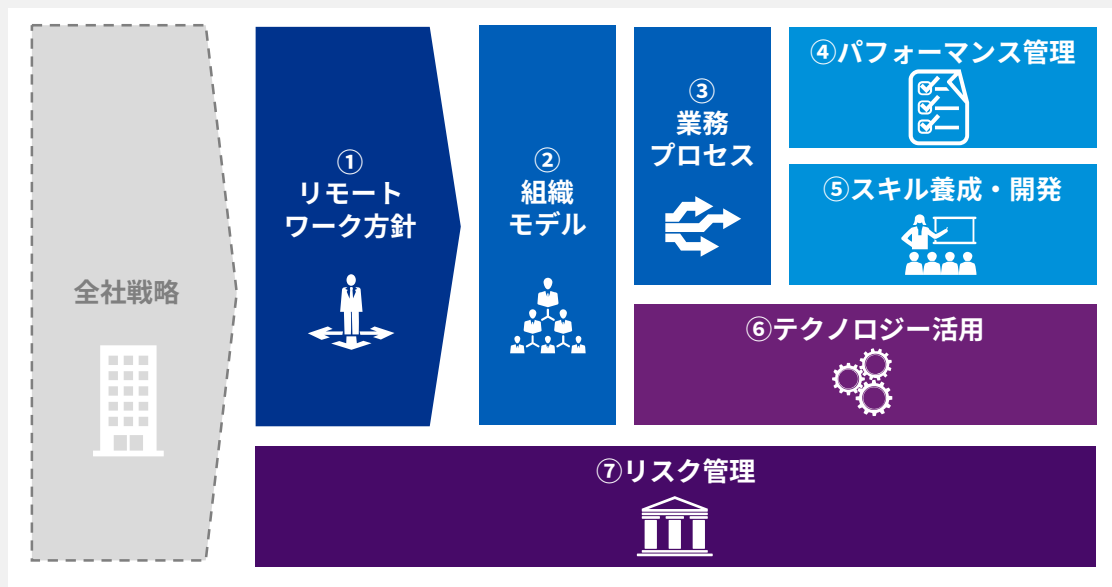


リモートワーク全体最適化に向けたマネジメントポイント

リモートワーク時も非リモートワーク時と同じように、ビジョン・戦略と一貫性のある現場オペレーションの実現が必須です。また、リモートワーク時には、非リモートワーク時と同等以上の業務品質・効率性が求められます。加えて、オンライン業務におけるコミュニケーションや相手が見えない中で正確に状況を把握

するためには、新しいマネジメント手法が必要となります。KPMGは、リモートワークのマネジメントを全体最適の観点で捉える必要があると考え、7つの構成要素から成るフレームワークを用いてリモートワーク改革を推進します。

リモートワークにおけるマネジメントフレーム



構成要素	定義
①リモートワーク方針	<ul style="list-style-type: none"> 独自の価値を訴求した、ビジネス戦略、デジタル化戦略と一貫性のあるリモートワーク構築・推進方針
②組織モデル	<ul style="list-style-type: none"> リモートワークを効率的に運用するための組織体制、スキル要件 リモートワーク活動への適応を支援する文化や組織としての実践／行動基準
③業務プロセス	<ul style="list-style-type: none"> 場所や担当者に依存せず仕事を進められ、付加価値を生み出すためのリモートワーク業務プロセス、マネジメント方法
④パフォーマンス管理	<ul style="list-style-type: none"> 目標を達成するために実務担当者に求められる行動およびパフォーマンスをリモートで評価・促進するためのマネジメント方法
⑤スキル養成・開発	<ul style="list-style-type: none"> リモートワーク時の管理者、実務担当のスキルを高め、維持するためのマネジメント方法
⑥テクノロジー活用	<ul style="list-style-type: none"> マネジメント、オペレーションの両面で、リモートワーク活動全般を支えるITインフラ、ツールおよび選定プロセス、マネジメント方法
⑦リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> リモートワークにおける恒久的なガバナンス システムセキュリティ対応

リモートワーク用のITツールやサービス（テクノロジー）の導入にとどまらず、上記のマネジメントフレームワークを適用し、戦略と一貫性のある方針や、組織・人も含めて全体で進めることが

リモートワーク改革のポイントです。KPMGでは全社戦略と一貫した共通の方向性を維持しながら、7つの構成要素をさらに詳細なサブ要素に分解して課題と対策を明確にして改革を進めます。

企業のリモートワーク推進レベルに応じた支援

企業価値の向上につながる全体最適・恒久的なリモートワークの実現に向けては、5つの段階があります。

レベル1 (リモートワーク未対応、または場当たりの対応)

プロセスや行動基準が十分でない、もしくは正式に定義されておらず、システム面でもリモートワーク環境が整っていない状態です。リモートワークができていない場合もごく一部の業務であり、基本的に出社を必要とします。

レベル2 (部分的な効率化)

ITツール／サービスなどを活用して一部業務をリモートワークで実施できているものの、業務範囲は限定的かつツール導入部分のみの効率化にとどまります。導入ツールと業務プロセスが合致しておらず、非効率となっていることもあります。

レベル3 (組織ごとの合理的リモートワーク運用)

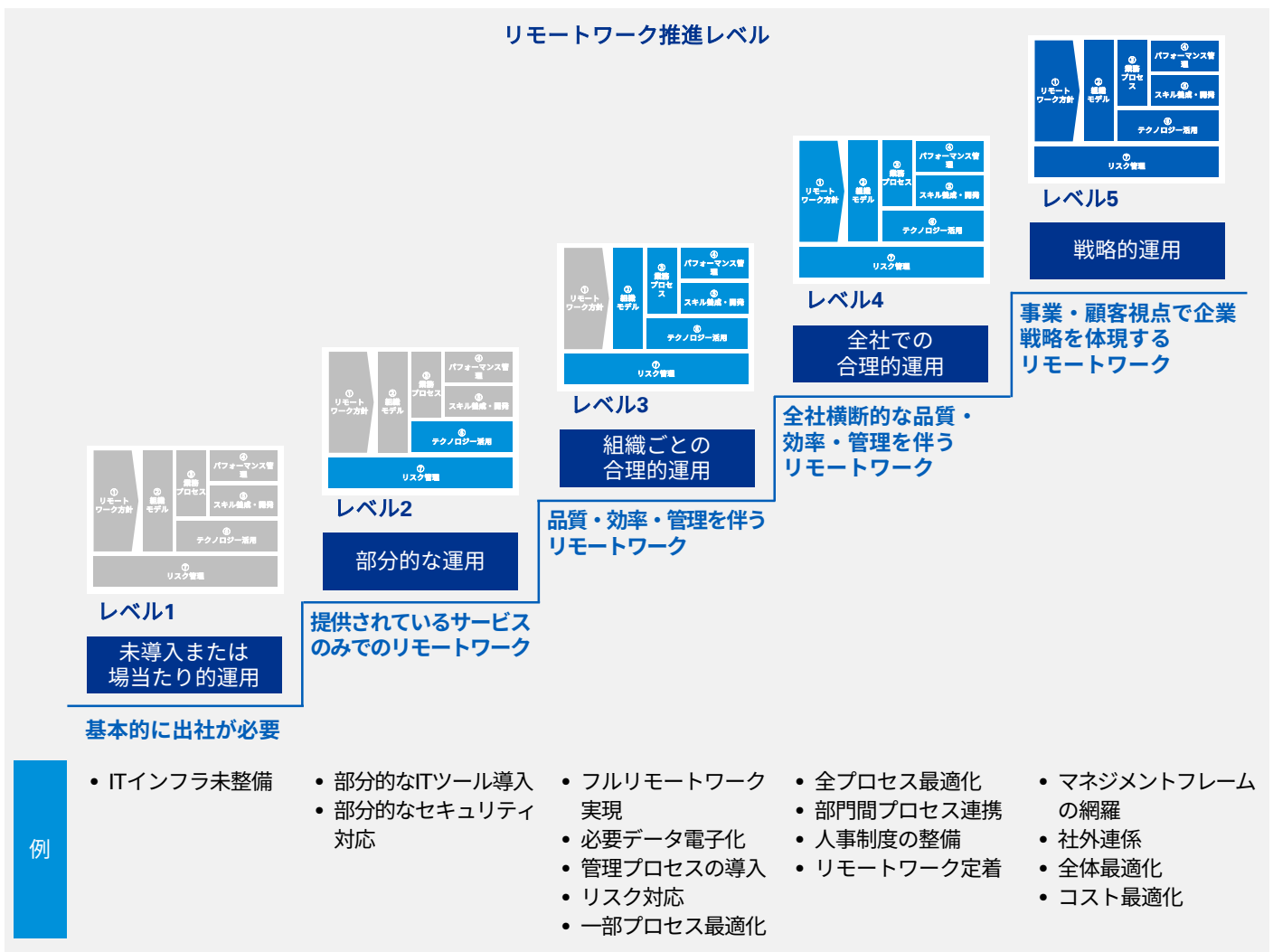
最低限のリモートワークマネジメントができていない状態です。本社などでは組織的にリモートワーク業務を標準化できており、標準プロセスに沿って運用されています。自部門での一貫した業務を遂行できていますが、他部門とのプロセス統合は行われていません。

レベル4 (全社での合理的リモートワーク運用)

全社でリモートワーク業務を効率化、標準化できており、短期的に目指すべきレベルです。品質、効率を高めるテクノロジーを導入し、リモートワークにすべき業務はすべて実施できる状態になっています。能動的に組織間で統合され、全組織横断的に完璧にプロセスを実行しています。マネジメントも同様で、常に成長／改善を心掛けています。

レベル5 (戦略的リモートワーク)

全社戦略と一貫性があり、企業価値の向上につながる“あるべきリモートワーク”が実現できている状態で、中・長期的に目指すレベルです。マネジメントフレームの構成要素をすべて実現し、全体最適化されています。他企業から模範的なリモートワーク推進企業として見られています。戦略的価値を創出するため、常にイノベーションを求め、挑戦しています。



リモートワークの導入・改善に着手する際は、全社的な取組みと合わせていつまでにどの状態を目指すかを定義し、現状と課題を把握したうえで施策の実行計画を立てることが重要です。

KPMGでは、「リモートワークアセスメント」を推奨しています。これにより、マネジメント項目別の現状と目指す状態とのギャップを明確にしたうえで、ギャップを埋める打ち手（対応施策）の立案と優先順位を整理して、具体的なアクションを実行します。

KPMGによる幅広い支援

企業価値の向上につながる恒久的なリモートワークの実現に向けて、KPMGでは以下のよ
うな関連サービスも提供しています。

マネジメント フレーム構成要素	企業の課題例	課題への処方箋 (KCサービス例)
共通	リモートワーク対応の現状評価、課題の可視化	➢ リモートワークアセスメント
① リモートワーク方針	リモートワークに向けたデジタルトランスフォーメーション (DX) 視点での課題可視化、DX推進	➢ デジタル成熟度診断支援 ➢ リモートワークDX推進支援
② 組織モデル	「リモート組織と業務の在り方」について各組織にあわせた形での検討および各種施策の導入、風土改革	➢ リモートオフィス環境の適応に向けた組織人事変革支援
	リモートワーク時に事業継続力を高める組織・人材要件の再定義と施策検討	➢ 組織・人材トランスフォーメーション推進支援
	リモートワークで勤務地に依存しない働き方が進み、ITとの分業も進む中、ヒトに求められる業務や役割の変化に対応する、適切な再配置等の検討	➢ 変化する業務・組織に対応した人材の適性配置支援
③ 業務プロセス	ヒトの手で行う業務が必要最低限になることに伴う、業務スピード・質の向上を目指したオペレーション改善	➢ デジタルを活用したオペレーション改革支援
	業務のタスクやKPI管理等の業務コミュニケーションに対する効率性の高いマネジメント手法の検討	➢ 非対面コミュニケーション管理手法の導入支援
	ペーパーレス化および、リモートワークや業務サイト分散等を前提とする迅速な意思決定等を行うためのプロセス・体制の設計とオペレーション改善	➢ 意思決定プロセス、社内決裁制度高度化支援 ➢ 電子認証化による意思決定の早期化支援 ➢ リモートワーク文書マネジメント体制構築支援 ➢ ペーパーレス化含む事務オペレーション改革支援
	FAX、TEL、対面等に限定されている取引先企業や消費者とのコミュニケーションにおける、関係者を考慮したマネジメント手法の設計・構築	➢ 固定電話・FAXのリモート対応支援
④ パフォーマンス管理	リモートワークに伴う業務品質の維持確保	➢ リモートワーク業務管理体制構築支援
	リモートワーク下における業務の進捗や勤務時間の実態を企業が正確に把握し、仕事の差配を適切に行うためのマネジメント手法の検討	➢ 長時間労働防止・業務配分最適化支援
	リモート環境下においてパフォーマンスを上げる組織・チーム変革	➢ 仕事のやりがいの向上、リーダーシップ変革、組織風土変革、パフォーマンスマネジメント支援
	自宅などプライベート空間での業務において、改めて求められるハラスメント防止	➢ リモートハラスメント対策支援
⑤ スキル養成・開発	リモートワーク時のマネジメントスキル、業務遂行スキルの教育	※「業務プロセス」や「パフォーマンス管理」、「テクノロジー活用」など他サービス内で実施
	社員のリテラシーに合わせた、基礎ITスキルおよびリモートワーク時に活用するテクノロジーの利用方法の教育	➢ 次世代IT部門のITリテラシー向上支援
⑥ テクノロジー活用	リモートワーク化の業務に関する自動化検討	➢ RPA推進クイック診断支援
	業務プロセスとITインフラの見直しを総合的に検討し、ウィズコロナのリモートワークを前提とした企業活動の最適化	➢ リモートワーク最適化支援
	リモートワーク環境の増強やITコスト最適化等の、アフターコロナを見据えたリモートワークにかかるITインフラ環境の刷新	➢ リモートワーク実現に向けたITインフラの最適化支援
	ビジネス戦略の見直しに伴う、IT投資の抑制およびIT運営コストの削減	➢ リモートワーク時代のITコスト削減支援
⑦ リスク管理	システム、ガバナンスの観点でのリモートワークセキュリティにおける目指す姿の定義および実現プランの策定	➢ リモートワークのセキュリティ確保支援
	リモートワークや業務サイト分散等を前提とした業務・インフラ環境における、適切なセキュリティ管理体制の構築	➢ セキュリティオペレーションの最適化支援
	法規制対応、サイバー攻撃等からの保護、CX向上に資する顧客データ分析活用等、複雑化する個人情報管理の効率化	➢ プライバシー・デジタルトランスフォーメーション支援

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. 20-5058
The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

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