

1/25 ESOMAR新ガイドライン説明会

# コロナ後の業務手順書・ マニュアル類の補強について

JMRA・マーケティング・リサーチ規格認証協議会

# 本報告の目的

2020年2月頃から国内での感染者が増加してきたCOVID-19により、2020年2月27日から全国の小中学校の一斉休講要請が行われたのを皮切りに、各地で外出自粛要請が行われた。4月には緊急事態宣言が発出されるなど、調査業界においてもリアルな面接調査が中止や延期に追い込まれるなど多大な影響を受けた。5月～6月は一時的な小康状態であったが、その後、数度にわたる感染拡大⇒緊急事態宣言の再発出を受け、調査業界においては、「在宅勤務の取入れ⇒拡大」「リモートインタビューの取入れ⇒拡大」など、予期せぬ急激な業務体制の変容が各社で行われてきた。

2021年12月時点ではワクチン接種も進み、小康状態がキープされ、リアルでの面接調査なども徐々に実施されていたが、世界的なオミクロン株の感染拡大により、日本でも2022年初頭から第6波が確認され、またも警戒が高まっている。

このようなコロナ禍中でも、コロナ後も、我々は「品質管理水準を維持・向上」させていかねばならない。会社により『コロナ禍対応』の詳細が異なることは当然だが、それほど極端な相違があるわけではない。環境の変化に合わせ、業務手順書や業務マニュアルを、アフターコロナの時代に適応する必要がある。そのための一助となるよう、課題や対策を共有することを目的とする。

# コロナにより変更された業務

	コロナ前	コロナ禍中		コロナ後
会議・ミーティング	リアル会議	オンライン会議	⇒	混在
インタビュー	リアルインタビュー	オンラインインタビュー	⇒	混在
勤務	出社勤務	在宅勤務	⇒	混在

コロナ禍により、このように業務は急激に変化したが、コロナ後において、一気にコロナ前に戻るとは考えられない。プロジェクト・クライアント・内容によっては戻る時期が異なったり、あるいは今後もコロナ禍の体制が継続することもありうる。すなわち、コロナ後においては、コロナ禍の体制とコロナ前の体制が混在すると考えられる。

# コロナ後における手順書・マニュアルの意義

## 手順書・マニュアルがない場合・・・

- ・クライアントの要望に抗弁できない。
- ・リサーチャーが各々、自分のやり方で業務をおこなう。
- ・社会状況等の変化に合わせた対応が取れない。

⇒ **現場が混乱し、生産性・品質が低下する**

# 業務体制の変更による「手順書・マニュアル」の改訂（1）

## 会議・ミーティング

### コロナ禍による課題

- ・クライアントとの会議はどうするのか？
- ・社内会議はどうするのか？
- ・海外出張に行っても良いのか？
- ・国内出張は行って良いのか？
- ・接待はどうする？

### コロナ後の対応

「全面解除」という会社様あるかもしれないが、多くの会社様は「部分解除」という方針が多いと思われる。

部分解除の場合は、社員個々の裁量に任せるのではなく、何らかの基準を定め、徒にリアルでの開催がなされるのを防いだり、逆に、顧客が望んでいるのに自社スタッフの都合でオンラインしか対応しないというような事が起きないようにする必要がある。

また、計画時と実施時の状況の変化に対応できるような処置をあらかじめ取っておくというようなルールの付加も必要である。

### コロナ禍のルール変更

『外部会議出席規定』・・・原則禁止？

『内部会議開催規定』

・・・会議室の人数制限？

・・・オンライン会議の推奨？

『海外出張規定』・・・原則禁止？

『国内出張規定』・・・原則禁止？

『接待実施規定』・・・原則禁止？

## 業務体制の変更による「手順書・マニュアル」の改訂（2）

### インタビュー

#### コロナ禍による課題

- ・会場インタビューができない？
- ・オンラインインタビューの方法は？
- ・オンラインインタビューの見積額は？

#### コロナ後の対応

コロナが収束しても、オンラインインタビュー自体の需要がなくなり、すべてがリアルインタビューに戻るといった事はないと思われる。コロナ禍の中で、「リアル」「オンライン」の両方を実施できる体制にした場合、特に手順書・マニュアルを修正する必要はないが、

- ①何らかの基準を定め、徒にリアル開催がなされるのを防ぐ必要がある。
- ②計画時と実施時の状況の変化に対応できるような処置をあらかじめ取っておくというルールの付加も必要。

#### コロナ禍のルール変更

『会場インタビューマニュアル』改訂

- ・・・実施可能条件の設定
- ・・・状況変化への対応方法の確立

『オンラインインタビューマニュアル』新設

『見積書作成マニュアル』改訂

- ・・・オンラインインタビューの価格設定

## 業務体制の変更による「手順書・マニュアル」の改訂（3）

### 勤務

#### コロナ禍による課題

- ・ 出社してよいのか？
- ・ 在宅でどこまで業務をしてよいのか？
- ・ 在宅勤務でのコミュニケーションは？
- ・ 在宅時の情報セキュリティは？

#### コロナ後の対応

コロナが収束しても、在宅勤務を可とする会社様も多いと思われる。コロナ禍の中で、「出社勤務」「在宅勤務」の両方を実施できる体制にした場合、特に手順書・マニュアルを修正する必要はない。ただし、コミュニケーション維持のためには『最低週〇回出社』など、その会社様の事情に合わせたルールを設定しても良いのかと思われる。

#### コロナ禍のルール変更

##### 『勤務規定』改訂

- ・・・在宅勤務を可能に

##### 『在宅業務マニュアル』新設

- ・・・個人情報/機密情報の取り扱い
- ・・・サーバーへの外部からの接続方法

# コロナ対応ルール実例（1）

## ■ 会議実施規定の新設

（前提）

- ・ 在宅業務用のノートPCを全スタッフに貸与
- ・ VPN接続を全スタッフに許可
- ・ グーグルmeetを全スタッフに導入
- ・ Webカレンダーを全スタッフに導入

（新規ルール策定）

- ・ 社内会議は原則、Web会議とする。
- ・ 対面での会議は下記のルールを厳守する。  
「会議室の定員の半分まで」「会議実施時はマスクを着用」「使用した席・テーブルはアルコール消毒」

当社の場合、2020年夏に開催予定であった東京オリンピックを見据え、在宅勤務規定の準備、在宅用ノートPCの準備などを進め、グループウェアも「Google Suites」に切り替えが完了していました。

当時、Web会議システムはそんなに多用されていませんでしたが、「Google Suites」の標準機能の中でグーグルmeetの使用が可能という事がわかり、対面会議の代替としてWeb会議をおこなうようになりました。

「Web会議」に関するマニュアルや手順書などは、特に作成はしませんでした。

<コロナ後の対応>

コロナ後も在宅勤務は継続するという事になりましたので、会議も「リアル会議」「Web会議」が併用されることになるかと思われます。コロナの収束状況により、リアル会議の制限は緩和しても良いかと思われませんが、2021年12月時点では特にルールの変更などはありません。



# コロナ対応ルール実例（2）

## ■外部会議出席規定の新設

（新規ルール策定）

- ・外部会議への出席は原則禁止。
- ・国内外の出張は原則禁止。

当社では、2020年3月に上記のルールを新設し、通達を行い即時発効としました。

いずれも、「原則禁止」となっていますので、業務上どうしても必要な場合は、おこなっても良いとされていますので、現時点でもこのルールは有効になっています。

2021年12月時点では、感染状況も落ち着いていますので、多少、外部会議への出席などをおこなっているスタッフもおりますが、多くの場合、Web会議での実施が定着していますので、それほど不自由なくWeb会議で代替されています。

## <コロナ後の対応>

コロナ後は上記のルールは廃止されるかと思われませんが、「移動の手間」「移動のコスト」などを勘案の上、特に対面でないと対応できない会議や、クライアントからの要望がなければ、基本的にはWeb会議での実施が継続するのではないかと考えられます。

# コロナ対応ルール実例 (3)

## ■ 情報セキュリティルールの改訂

(新規ルール策定)

- ・ 管理レベル「0」「1」については、自宅での取り扱いを可とする。
- ・ 管理レベル「2」「3」については、VPN接続での閲覧のみ可とする。
- ・ PCの画面および業務にかかわる情報が記載された紙の資料は、家族・知人を含め第三者に操作させたり見せたりしない。  
(仕事場所を分ける・覗き見防止フィルター利用など)
- ・ 条件に合致すれば、情報オーナーの許可を取った上で、管理レベル「2」の社外印刷を可とする。  
条件：「出社が困難でかつ事業継続のために社外印刷が必要な場合」「除外申請を行い承認された部門」「訪問・出張先、外部実査会場など、現地で少部数資料の印刷が必要な場合」

当社の場合、従前より管理レベルごとの情報取り扱いルールが規定されていたので、コロナ禍による在宅勤務の導入・増加に合わせ、自宅での情報取り扱いルールを新たに設けました。

## <コロナ後の対応>

コロナ後も在宅勤務自体は継続する予定ですので、自宅での情報取り扱いルール自体は残す方針ですが、“出社が困難・・・”という特例は、事実上、廃止になるかと思われます。

## コロナ対応ルール実例（3）の詳細 ①

	管理レベル3（極秘）	管理レベル2（機密）	管理レベル1（非公開）	管理レベル0（公開）
取扱う情報の例	個人情報、顧客から預かった秘匿情報 など	企画書、実施計画書、調査票、報告書 などの業務に関する情報・ファイル	該当なし	商品カタログ、インターネットサイトの記事、公的統計の資料、電子書籍 など ※いずれも公開済みのもの
参考： A社の定義	<p>情報漏洩等により会社の経営に大きな損害や影響を与えるおそれがあるもの （損害）損害賠償、事業停止等 （影響）顧客との取引、社会的信用低下、事業展開への影響、株価</p> <p>経営者や顧客から厳重管理の指示があった情報</p>	<p>管理レベル3定義に記載例の影響が中程度のもの</p> <p>なお、顧客から預かった情報、社外の関係者が関与する情報は、一律管理レベル2以上とする</p>	管理レベル3定義に記載の影響が軽微なもの	<p>インターネット、新聞、雑誌、その他、各種媒体から誰でも容易に入手できる情報。 ただし、個人が特定できる情報を除く。 ※機密性のみの定義</p>

## コロナ対応ルール実例（3）の詳細 ②

	管理レベル3	管理レベル2	管理レベル1	管理レベル0
自宅での情報取扱い	VPN接続で機密情報用サーバー（※1）	VPN接続（※1）	可	可
社外印刷	不可	基本的に不可（※1） （※2）	可（※3）	可（※3）
（参考）社内での情報取扱い	機密情報用サーバー・専用端末	社内ネットワーク	可	可
（参考）社内での印刷	必要最小限について可	可	可（※3）	可（※3）

※1：自宅では以下の事項に注意する。

- ・PCの画面および業務にかかわる情報が記載された紙の資料は、家族・知人を含め第三者に操作させたり見せたりしない。（仕事場所を分ける・覗き見防止フィルター利用など）
- ・業務にかかわる資料を自宅や社外で廃棄してはならない。必ず社内で廃棄する。

※2：右記の条件に合致すれば、情報オーナー（リーダーや業務/案件/プロジェクトの管理者など）に許可を取った上で管理レベル2の社外印刷が例外として認められる（いずれの場合もプリントログが取得される）。

《※2の例外が認められる条件》

- ・出社が困難でかつ事業継続のために社外印刷が必要な場合
- ・除外申請を行い承認された部門
- ・訪問・出張先、外部実査会場など、現地で少数資料の印刷が必要な場合

※3：個人利用に限る（無断複製が禁じられているものは除く）

# コロナ対応ルール実例（4）

## オンラインインタビューの導入

（新規手順書の策定）

- ・ オンラインインタビュー用のリクルートマニュアルの策定（同意書等の事前取得を組み込み）
- ・ オンラインインタビュー実施マニュアルの策定

当社の場合、2020年4月の緊急事態宣言発出前後から、クライアントと相談の上、会場インタビューは中止や延期をおこなうようになりました。2020年5月からは、『維新の会』システムの試験導入を開始し、他のWeb会議システムでのオンラインインタビューも並行で試験導入した上で、会場インタビューの実施を原則禁止とし、デプスインタビューはオンラインインタビューのみ実施可能としました。

この動きに合わせて、随時、オンラインインタビュー用のマニュアル・手順書の整備をおこないました。

2021年12月現在では、『維新の会』の他、『マインディア』用のマニュアルも整備され、これらのシステムでの不測の事態に備えて『Zoom』『WebEx』などの一般的なWeb会議システムや「携帯電話での通話」も利用可能な体制をとっています。

リクルートに関しては、元々、eメールや電話での対応でしたので、実施方法自体は変わっていませんが、会場インタビューの際は、当日会場で取得していた「同意書」等が取れなくなりましたので、事前にメール等で確認するようなルールに変更しました。

クライアントの視聴に関しては、コロナ前から、クライアントからの要望により、実施可能としていましたので、特にルールの新設などはおこなっていませんが、「観察者同意書の取得」や「視聴用のURL発行」のためのシステムを充実させました。

## <コロナ後の対応>

コロナ後もオンラインインタビュー自体は、現状のルールで実施していく予定です。新たなシステムを導入した場合は、そのシステムのようなマニュアルは随時策定していくことになるかと思えます。

# コロナ対応ルール実例（5）

## 会場インタビュー実施規定の新設

（新規ルール策定）

- ・会場インタビューは原則禁止。  
※ただし、デバイスの操作などリアルでなければ実施できない場合は許可する。
- ・クライアントの会場閲覧は原則禁止。

当社では、コロナ前からクライアントの要望により、「（クライアントの）遠隔地閲覧」が行えるルールは存在していましたので、クライアントの会場閲覧禁止⇒遠隔地閲覧に関しては、スムーズに移行しました。（というよりも、クライアントの方が会社で現地での閲覧を禁止されたようです。）

上記ルールは2020年4月に制定（その時点で、すでに確定している分に関してはクライアントおよび対象者が了承すれば実施可）、その後、オンラインインタビューシステムを比較的速やかに導入できたので、特に大きな混乱はなく、実行できています。

## <コロナ後の対応>

2021年12月現在、特に混乱もないので、現行のルールにて運用されています。

今後、コロナが収まるに従い、クライアントから「リアル開催」の要望が強まることが予想されますので、下記の事を留意したルール改訂が必要かと思われます。

- ・リアルインタビューを実施してよい基準
- ・リアルからオンラインに切り替える場合があることの常時記述（及びクライアントおよび対象者による事前同意の取得）

# コロナ対応ルール実例（6）

## 在宅勤務規定の改訂

（新規ルール策定）

- ・在宅勤務実施対象者の拡大（管理職のみ⇒派遣社員も含む全スタッフ）
- ・申請方法の変更（在宅勤務予定日の届け出⇒次週の勤務予定の提出）
- ・勤怠管理方法の変更（タイムカード⇒上司へのメール連絡⇒Web勤怠システム）
- ・月ごとの必須出勤日数の設定

当社の場合、2020年2月時点で「管理職のみ在宅勤務可（週1回まで）」として、在宅勤務の試験導入をおこなっていましたが、すでに「在宅勤務規定」自体は存在していました。コロナ禍となり、全スタッフの在宅勤務が必要となったのに合わせ、まずは規定上の対象の拡大（対象者・対象日数の拡大）をおこない、ノートPCやVPN接続等のインフラが整い次第、随時、在宅勤務中心の体制に変更となりました。勤怠管理に関しては、当時、タイムカードを用いていたのですが、在宅ではタイムカードの打刻ができませんので、当初は『上長へのメール報告』を勤怠ルールとしました。（2020年12月にWeb勤怠システムを導入して、そのルールは廃止）当初より、「出勤禁止」とはせず、時世に合わせて月ごとの最低出勤回数を定め、出勤が0にはならないようにしました。

## <コロナ後の対応>

2021年12月現在は、「最低月8回出勤」というルールで、在宅勤務規定に従った運用が継続されています。

コロナ後も100%出勤に戻す予定はありませんので、このルールが継続される予定です。

2022年1月、月初は「月8回出勤」という方針でスタートしましたが、オミクロン株による感染拡大により、出勤回数の規定は撤回されました。（1/31まで、2月の出勤回数は1月下旬に決定する予定）



# コロナ対応ルール実例（7）

## ルールの新設または改定の例

（海外調査をひんぱんに実施している調査会社の場合）

- ・ 海外出張規程の見直し
  - 海外出張時の社内承認ルールを改定
  - 顧客要望の確認手順
  - 出張の必要性評価と手順
  - 渡航国の状況把握と、それに応じた社内出張承認者（上司）の判断基準および権限者の見直し
  - 渡航禁止を判断する場合の具体例

：

## <コロナ後の対応>

例) 渡航国の状況に応じた出張承認権限者のエスカレート手順を明確化