

コロナウイルスと経営【9月現在の状況調査】

実施期間：9月28日(月)～10月6日(火) 対象社：OAC 会員社 141 社（全会員に配信）

回答社数：40 社（回収率：28.3%）

勤務状況（在宅・出社）に関して

- 9月現在の勤務状況をお教えてください…………… 2
- 10月以降の勤務体制に関してはどのようにお考えですか……………2～4

経営状況① 売上実績（2020年6月～9月）

- 6月～9月（9月は見込みで結構です）の売上高は前年同月 Total 対比でいかがでしたか？また上記実績中、貴社の主要クライアント（売上構成比前年度1位）の状況はいかがでしょう……………4
- 6～9月の売上実績にて、対前年比90%以上の方にお尋ねします。その要因は何でしょう……………5

経営状況② 売上見込・今後の計画等について

- 10月～12月、3ヵ月の売上予測は対前年と比べいかがでしょうか。また上記実績中、貴社の主要クライアント（売上構成比前年度1位）の状況はいかがでしょう……………5
- 主要クライアント（前年度売上構成比1位）の売上が減少している場合、それをカバーすべく取り組んでいることは何でしょうか……………5～6
- 今回のコロナ禍を受け、最悪なケースも想定し、今後そうならないための準備など、中長期的な経営目標をどう立てていますか、また立てる予定でしょうか（人員、業務領域の転換等様々な観点があると思いますが、ご自由にご回答ください）……………7～8

分野別受注状況・営業手法

- グラフィック分野……………8
- デジタル分野……………9
- 撮影分野……………9
- 売上確保・維持のために行っていることは……………10～11
- リモートワークで地方との距離の問題は改善が期待出来そうですが、実際に地方企業との仕事が始まったりしていますか……………11

在宅勤務(テレワーク・リモートワーク)について

- 在宅勤務の良い面とは何でしょう……………11～12
- 在宅勤務にて、今後改善が必要と思う点は何でしょうか……………13～14
- 社員間（社員同士・上司と部下）のコミュニケーションを図るために取組んでいることは何でしょうか……………14～15
- 以前のアンケートで、一人暮らし社員のメンタル面を危惧する声がありましたが、その後の状況や対応方法はいかがでしょう……………15
- リモートワークでの制作面において困っている点や（今後改善したい点）、逆にうまく機能していると思える点などありましたら、ご記入ください……………16

経費の見直し等

- 在宅勤務を行っている場合、通勤交通費はどのようにされていますか……………17
- 在宅勤務を行っている場合、それにとりまなう家庭での光熱費の増加分補助や、通信環境に関わる費用補助は行っていますか……………17
- 光熱費や通信環境に関わる費用補助を行っている場合、その金額は月額いくらでしょうか……………18
- 在宅勤務を行ってみて、オフィスの規模縮小や移転などを検討または実施されていますか……………18
- その他、経費の見直しを考えていることがありましたらご記入ください……………19

在宅勤務における勤怠・業務管理・評価・査定

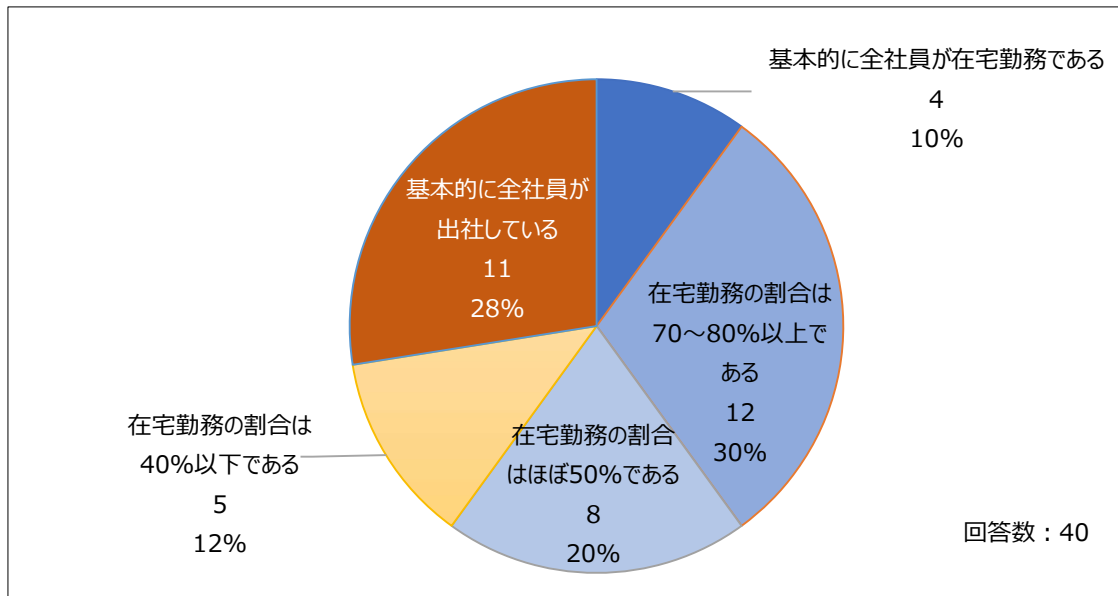
- 勤怠管理はどのようにされていますか……………19
- 業務管理はどのようにされていますか……………19
- 評価・査定に関して……………20
- 賞与対象者がいる場合、この冬の支給は？……………21

新人研修・新卒採用に関して

- 在宅での新入研修は、うまくいきましたか……………21
- 2021年入社の新卒採用に関して……………22

勤務状況（在宅・出社）に関して

9 月現在の勤務状況をお教えてください



【その他意見】

- 基本的にリモートとし、毎週水曜日は全員出社
- 主婦など、以前から在宅をしていた層以外は出勤。病院へ行く、学校行事、その他所用のための午後からのリモートなど以前よりフレキシブルに部分リモートを導入するようになった。
- 全員が出勤しているが時短勤務

【 全員出社 11 社（28%）：在宅勤務実施社（その割合に関わらず） 28 社（72%） 】

緊急事態宣言時のアンケートでは、回答 29 社中 1 社のみが全員出社。全員出社の割合が高くなってきました。

10 月以降の勤務体制に関してはどのようにお考えですか

9 月現状	10 月以降の考え方
基本的に全社員が在宅勤務	現状を継続
	現状を継続
	基本的にはリモートとし、毎週水曜日のみ全員出社を継続
	基本出勤。ただし、密を避けるため、営業を中心にレンタルオフィスの活用を進めている

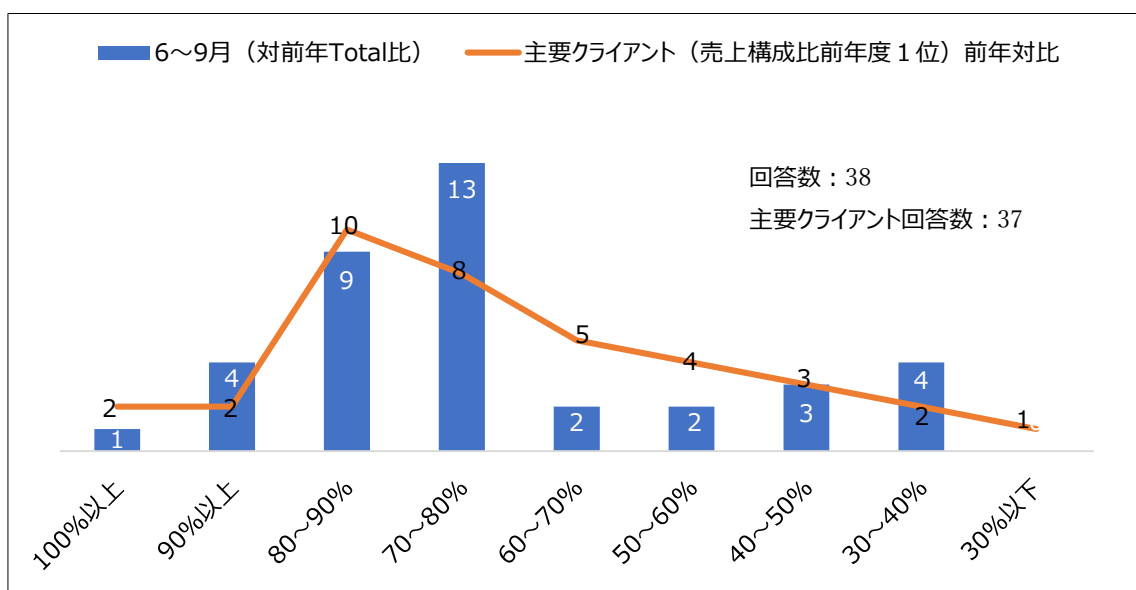
在宅勤務の割合は 70～80%以上	引き続き在宅をメインとして対応。スタジオメンバーは出社がメイン。就業規則に盛り込み済み。
	現在、検討及び協議中
	在宅とオフィス勤務のハイブリッド
	オフィスが無人な状態は避けながら、在宅勤務を推奨
	現状を継続
	現状を継続
	現状を継続
	現状を継続
	現状のまま在宅と出勤のハイブリッド
	出社率を 50%以下に抑える
	少しずつオフィス勤務に軸足を移す予定
在宅勤務の割合はほぼ 50%	現状を継続
	感染状況によるが、基本現状の継続
	現状を継続
	在宅勤務併用(最大出社 50%)
	状況に応じて在宅勤務も OK とする現状を継続予定
	コロナに関わらず今後も在宅勤務を想定
	現状を継続
	9 月と変わらず半分はリモート
在宅勤務の割合は 40%以下	出勤を主体に、週 2 日に限り許可制で在宅勤務を認める。
	with コロナのフェーズになっていると思うので、タイミングをみて、通常の出社を基本とした勤務（週 2 日の在宅勤務も選択可）に戻すことになりそうです。
	現状を継続
	引き続き在宅勤務を推奨しながら、業務を遂行
	週 2 回のテレワーク、それ以外は出社
基本的に全社員が出社	現状を継続
	現状を継続
	時差出勤は継続、在宅ワークも仕事の状況に応じて柔軟に取り入れる
	現状を継続するが、行政指導に準じて適宜対応する。
	今と同様、全員出社の時短勤務
	現状を継続

基本的に全社員が出社	現状を継続
	11 月以降に社員の半分弱テレワークを実施予定
	環境の推移に適時対応
	リモートワークへ移行
	全員が出勤しているが、時短勤務を継続
主婦など、以前から在宅をしていた層以外は出勤。病院へ行く、学校行事、その他所用のための午後からのリモートなど以前よりフレキシブルに部分リモートを導入するようになった。	基本はフレキシブルなリモート体制を維持。

※ 基本的に在宅勤務の会社はその継続または徐々に出社に移行の様子も見られます。また、全社員が出社しているところでは、逆に在宅勤務を取り入れる動きもあるようです。

経営状況① 売上実績（2020 年 6 月～9 月）

6 月～9 月（9 月は見込みで結構です）の売上高は前年同月 Total 対比でいかがでしたか？
また上記実績中、貴社の主要クライアント（売上構成比前年度 1 位）の状況はいかがでしょうか



※ 前回 4 月のアンケートでは、6 月以降 70%を下回る予想をしていた会社が 80%以上と回答した会社数を上回っていましたが、今回全体で見ると回復傾向なのかもしれません。また前年度の売上構成比 1 位のクライアントについては、その業種・業態で今回のコロナの影響を受けているかどうかで差が出ているものと思われます。しかし、そこに頼るだけではなく他のクライアントへの営業力のシフトなど、クライアントの分散化も伺えます。

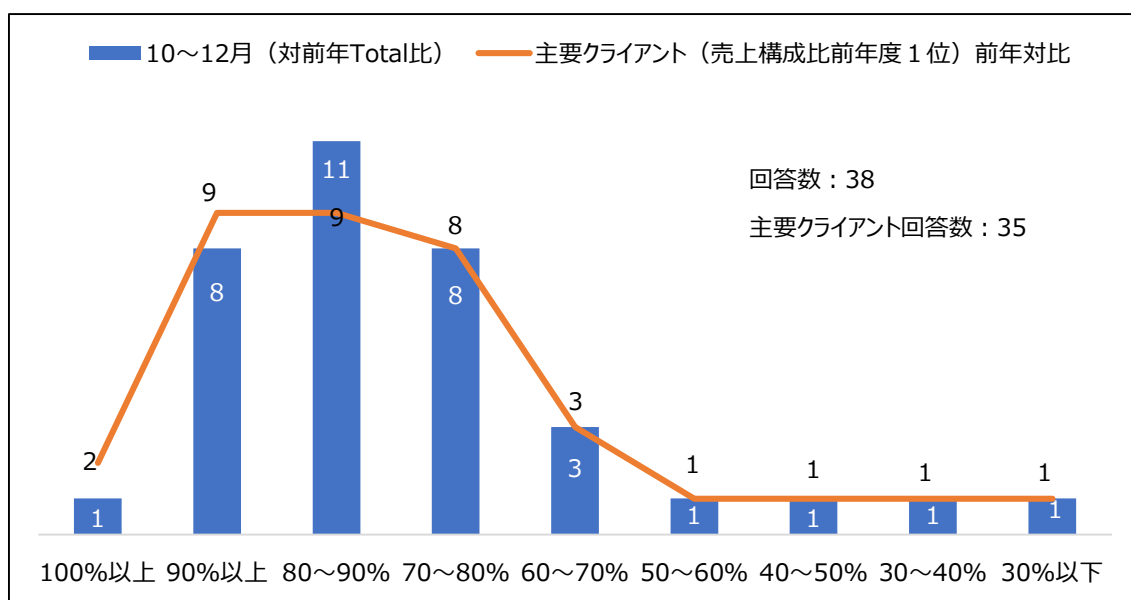
6～9月の売上実績にて、対前年比90%以上の方にお尋ねします。その要因は何でしょう

- ☐ サービス開発案件の UI/UX デザインサポート業務が多く、継続的に依頼いただいていることがひとつの要因と考えます。
- ☐ 危機感を持って積極的に仕事を受け入れたから。
- ☐ 動画撮影編集業務がコロナ禍で旺盛であり。比較的ニーズを取り込めている。またグループ内各社からの相談が増加している。

経営状況② 売上見込及び今後の計画等について

10月～12月、3ヵ月の売上予測は対前年と比べいかがでしょうか

また上記実績中、貴社の主要クライアント（売上構成比前年度1位）の状況はいかがでしょう



※ 6～9月の売上実績に比べ、主要クライアントを含み10～12月は更なる回復の見込みが見られます。

主要クライアント（前年度売上構成比1位）の売上が減少している場合、それをカバーすべく取り組んでいることは何でしょうか

- ☐ 新規営業
- ☐ 新規クライアントの開発
- ☐ 顧客の拡大
- ☐ 新たな顧客開拓に取り組んでいる。

- 他のクライアント開発、自主提案の拡大
- 新規案件は基本的には断らないようにして取りこぼしをなくしている。
- 主要クライアント以外のクライアントへの営業強化
- これまで受注していなかった範囲の案件の受注。
- 先方も新規営業の取り組みをしており、そのお手伝いに取り組んでいます。
- 他の媒体及び新規のクライアントを模索。
- 取引者数の拡大
- 他業種への営業
- いずれのクライアントへの深掘りと開拓～提案。
- これまで以上の細やかな対応。新たな部門・部署への紹介依頼。
-
- 休眠クライアント掘り起し。
- 休眠顧客の掘り起こし、関係各位への営業
-
- 新規事業の創出、提案
- 新たな仕事の獲得のための提案を含めた動き。
- 企画提案
- 提案活動の強化、内製率向上、不要不急の出費の抑制
-
- 経費削減、新規事業
- 固定費削減、現状より減収とならないような提案、営業(顧客ケア)活動
- コスト削減
-
- 受注が細ったからといってあわてて売り込みをかけても、受注につながらないばかりか会社イメージを下げるだけ、というのがコロナ以前からの基本姿勢。他クライアントで着手中の業務に一段と注力し、高評価を得て継続発注につなげる努力をしている。
- コロナ収束後も売上は従来通りにならないと予測しているため、利益率の向上に努めている。
- お得意先（代理店）も発注者側から費用の圧縮を迫られており、単価に関しては致し方ないと感じています。それに対し受注を増やすための方策は見当たらないのが現状です。
- マーケティング営業部を新設し、主要クライアント以外への営業活動を開始。また親会社の営業チームへも当社のサービスを共有する事で認知拡大を進めている。
-
- WEB の商材（オンライン・・・）
- WEB セミナー等の取り組み・展示会に代わる自社広報活動の模索
- デジタル広告を積極的に売り込んでいる。

今回のコロナ禍を受け、最悪なケースも想定し、今後そうならないための準備など、
中長期的な経営目標をどう立てていますか、また立てる予定でしょうか
(人員、業務領域の転換等様々な観点があると思いますが、ご自由にご回答ください)

- 中長期経営計画の策定を実施、経営資源の見直しは当然ながら、損益ベースからキャッシュフロー経営を前面にした計画にする事で必要な資金確保を進めております。また、各種業界再編が進むことも想定し、広告制作業界を含めた、周辺業界との提携も視野に入れた計画を進めております。
- IATA（国際航空運送協会）は世界の航空需要が新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の影響を受ける前の水準に戻るのは 2024 年としていることから、2023 年までは厳しい状況が続くと考えます。まずは制度を利用した融資で手元資金の確保。オフィスを移転し固定費を圧縮。リアルに頼らない営業方法の模索構築。雇用調整助成金の活用。
- 最大限の借入です。その他、目先の売上を確保するための低単価だが継続的な案件を受注しました。長時間残業の無い状態での収益バランス確保策を探しています。
- 給付金の申請、融資の検討
- 弊社の場合、いつどのくらい資金が必要か、長期的部分での取引銀行との話し合い。個々のスタッフによるクライアント営業。コンペ案件への積極的参加等。

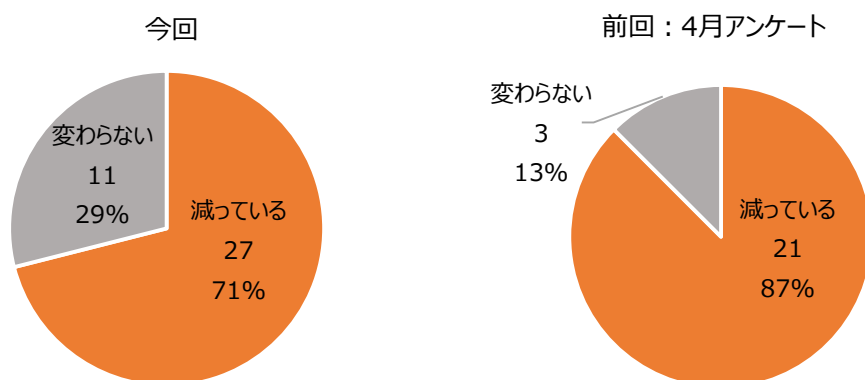
-
- まずはオフィスや人員体制の見直しなど、固定費の削減を考えている段階です。
 - 固定費の見直し(オフィス賃貸)、新たな業務領域や占有率の低い事業への注力
 - 固定費の削減
 - コスト削減（外注＆固定費）、新規顧客開発へのリソース投資
 - 人件費削減、人材の入れ替え
 - 年内に事務所移転（家賃軽減）と代表者を主に給与の見直しを行います。
 - コロナ禍に限らず、固定費の削減ならびに売上規模に見合った会社規模の再設計
 - オフィス、機器、人員等、経営全体のスリム化
 - コスト削減（フロア縮小検討など）

-
- 業務領域を転換する。そのための人材確保。
 - もともと長期的な事業継続は念頭にないため、ここ数年をにらんだランニングコスト圧縮と制作パワー補強を行っているところ。そのため、今春スタートしたばかりだが、旧知の制作会社を弊社事務所に招き、経費をシェア。相互の業務発注ももくろむ。
 - 在宅勤務を軸としつつも人員は増強していく予定。またパートナー企業の開拓も同様に積極的に考えています。
 - デジタル領域・動画領域の強化。
 - 非対面型の web システムを活用しての新しいビジネス構築を目指す
 - 社内環境および事業におけるデジタルトランスフォーメーションの加速

- コロナ禍収束後は企業・人の活動量が下がるため、売上至上主義で経営していくのは難しいと思われる。中・長期的には成長分野（web.インタラクティブ）に人員配置などの投資を行い、クリエイティブの自社制作領域を広げること、それによる利益率の向上に努めていく。
- 従来の中期計画は立案が難しいため、1～2年での状況変化を想定した方針は取りまとめ済み。
- 不透明すぎて中長期の見通しは立てられない。2年後に向けすべきことは伝えた。
- サービスごとの売上ポートフォリオの組み換え、新規サービスの埋め込みなど
- 今できることを、思いつくことを、背伸びをせず日々地道にやることに尽きる
- 来春の新卒採用はより慎重となり、現在のところまだ内定者はいない。中長期で見ても人財採用にはより慎重になると思う。
- 自社のクリエイティブの力をつけること。
- 会社規模によるが零細企業の場合、何かに特化しないと生き残ることは非常に難しい。何かに特化するということはリスク分散しにくいという事。今後は、得意分野はそのままに業務領域の拡大と、新規業種獲得へ向け営業活動していく。
- 制作は人中心の仕事なので人員整理などスタッフに不利なことは行わない。クライアントの業種幅を広げてリスクを少しでも減少させる。
- 立てたいが、どのような方法に進むべきかがわからず模索中

分野別受注状況・営業手法

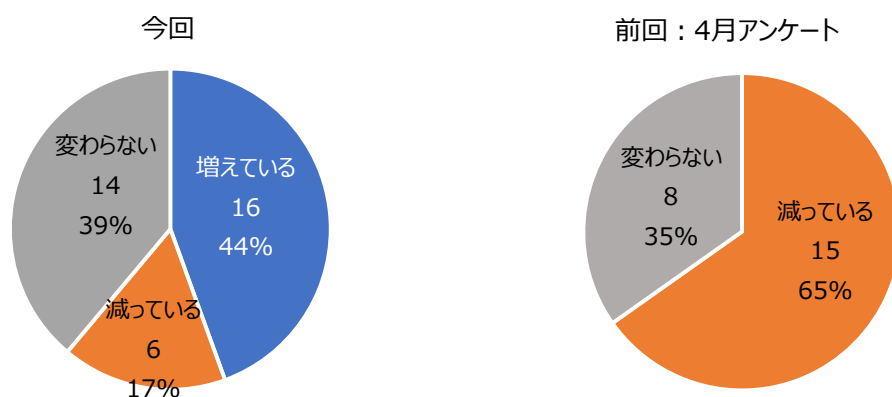
グラフィック分野の仕事について



※ 回答数：39

※ 4月との比較では、今回「減っている」との回答数が16%ダウンし、逆に「変わらない」という回答数が16%アップしている。多分に感覚的な捉え方の部分もあるとは思いますが、ここでも徐々にではあるが回復の傾向がみて取れます。なお、その他意見として「自費出版の仕事は動きだした」との回答がありました。

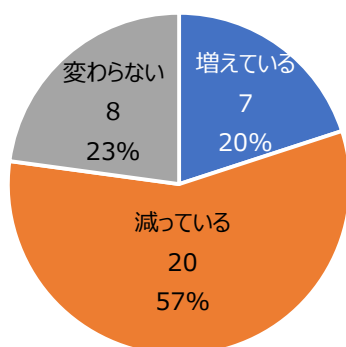
デジタル分野の仕事について（WEB 系を中心に）



※ 回答数：37（内 1 社は、デジタル分野の仕事を行っていないとの回答）

※ 前回 4 月のアンケートではデジタル分野でも増えているとの回答はありませんでしたが、今回は増えていると回答された数が全体の 44%。変わらないとの回答も前回より 4 %アップの 39%と伸びています。前回時点では、様々なイベントの中止が本格化し閉塞状況が漂い、デジタル分野も苦戦していましたが、コロナが長引き在宅率が高まってからは、企業 WEB の見直しなど（当協会の会員社で EC サイトの構築をメインにしているのは少ないと思われます）、自社サイトへ誘導しビジネスに繋げる展開が行われていると想像できます。

撮影分野の仕事について（スチール・ムービー含む）



※ 回答数：35

※ 今回初めて撮影系の受注状況を設問に加えました。増えているとの回答が 7 社ありますが、その詳細まではわかりません。推測すると、従来は製品カタログなどグラフィックと WEB が兼用だったものが、WEB のみの撮影にシフトしたりと、WEB 系の撮影が増えている可能性があると思われます。

売上確保・維持のために行っていることは何でしょう（対面営業が難しい中、新たな営業手法（ウェビナーセミナー、自社サイトの改定、SNS、メルマガ等）など、ご自由にご記入ください）

- ☐ オンライン商談
- ☐ テレワーク営業
- ☐ 電話、メール、テレビ会議など
- ☐ WEB 会議
- ☐ インサイドセールスの導入、他社との協業強化
- ☐ メールでの営業 WEB コンテンツの見直し
-
- ☐ 自社 HP のリニューアル、SNS での発信増、オンラインでの自社プレゼン増
- ☐ 会社の取り組みを発信できるようにサイトの在り方などを調整中
- ☐ 自社サイトの改定を進めています
- ☐ 自社サイトの改定、SNS での発信
- ☐ 10 月に自社サイト改定。親会社営業との連携強化。自社内営業部門の新設
-
- ☐ コンペへの積極的参加
- ☐ コンペには変わらないが、クライアントマッチング会社との契約
-
- ☐ WEB セミナー等の取り組み・展示会に代わる自社広報活動の模索。
- ☐ ウェビナーセミナー、自社サイトの改定、SNS。メルマガは 10 月以降配信。
-
- ☐ 展示会への積極的関与
- ☐ 展示会への出展
-
- ☐ とにかく仕事が生まれる前のコンサルティング・プランニングに注力。
- ☐ 自分たちで仕事をうみだすことを意識し、人材育成を行うよう努めている。
- ☐ 企画提案
- ☐ 提案と各々のスキルアップ
-
- ☐ 得意分野(web、SNS)の確立
- ☐ 電話・メール・対面などコンタクトの機会を絶やさないようにしている。
- ☐ 人的コネクションに重きを置いております。
- ☐ 同業他社との連携。新たな営業手法は取らない。
- ☐ 得意先担当者の進行管理代行。EC 受注の構築。ネットワーク、コネクションの再活用。
- ☐ 変わらず face to face を基本としています。

- 品質、納期へのこれまで以上の注力で顧客との信頼関係の維持
- 対面以外での営業、自治体入札参加
- 制作の仕事は過去実績により案件が生まれることが多いので、急に売り込みを始めたからといって案件が増えるわけではないので、今までは急な案件や新規の顧客は断る場合もあったが、基本的に受けるようにしている。

リモートワークで地方との距離の問題は改善が期待出来そうですが、実際に地方企業との仕事が始まったり、軌道に乗ったという方は、その内容をご記入ください

- 大阪の会社と一度もリアル面談なく初取引になった。
- 自治体入札において、遠方の自治体においても参加できるようになった。
- 新潟のマッチングイベント参加により、ちいさな出会いから始まりそう。
- WEB や LP などのコーディングをベトナムの企業に依頼している。
- 大阪、名古屋などの顧客とリモートで仕事をしています。Zoom、Webex、Meet などそれぞれの企業に合わせて Web 会議で仕事を進めています。
- 現在商談中。料金面は課題あり。
- 地方の顧客開拓を取組中。
- 名古屋本社のため、愛知近隣はありますが、他の地方はありません。

在宅勤務(テレワーク・リモートワーク) について

在宅勤務の良い面とは何でしょう

- 通勤時間がかからない。
- 通勤時間がなくなる。
- 通勤時間がない、家族との時間が増えた。
- 通勤に時間を消費せずに済むこと、通勤時のストレスがなくなったこと。結果として時間に余裕が生まれ、日々の生活が快適になった。
- 通勤のストレスがない。
- 通勤時間が無い、集中して作業したい場合に効果的
- 遠方に居住する社員もあり、通勤時間の負担が無くなったことは大きいです。
- 通勤時間による時間のロスがないこと。
- 通勤におけるコスト&時間削減
- 社員にとっては、通勤時間が不要になる、家族との時間が増える、仕事に集中できる。会社にとっては、通勤交通費を圧縮できる。
- 通勤に対して負荷がなく満員電車のストレス軽減。通勤時間分、業務に集中できる。

- 通勤等、従業員の体力的負担の軽減
 - 通勤時間なし。自由度があり、余計な事（電話や会話）に振り回されず集中力が途切れない。
 - 交通費、通勤時間の削減。通勤しないことによる感染リスクの低減
 - 新型コロナへの感染確率を減らせる。
 - 感染機会の回避。移動時間の短縮
 - 交通費がかからないこと
 - コロナ対策、通勤時間の削減、個人の時間の有効活用
 - 個人で生活全体の時間調整ができること。通勤が無い。
-
- ライフワークバランスの向上
 - 学校行事に参加した後、リモートを行うなど、リモートをフレキシブルに活用することで仕事のために生活を犠牲にすることが減少した。
 - 時短勤務者が、家事の時間ギリギリまで働けました。
 - 家族との時間が長くもてる点
 - 時間の有効活用
 - 時間を自由に使える。
 - 残業が減った。
-
- 時間効率、従業員がリラックスして働いている様子(朝の zoom 会議で感じる)
 - 勤務時間内でも、ある程度開放感があること。
 - 向いている社員には、健康面、精神面にもいい影響が出ている。
-
- 社員なのにフリーランスのような時間の使い方ができる
 - 自主性、マネジメントの意識向上
-
- テレワークのスキルが上がる
 - 個人的には会社で済ます事の出来ない白地からの各種片付けができる事で良いと考えております。
 - 感染対策に一喜一憂しなくてよかった。デザインメンバーからは移動が少なくなり業務効率が上がったという報告あり。元々対面コミュニケーションが苦手なメンバーが多かったがオンラインMTGやハンアウトの活用で意思疎通が円滑になった。
 - 感染になる安心感・社内に感染者が出た場合のリスク分散

在宅勤務にて、今後改善が必要と思う点は何でしょうか

- 勤怠管理をどうするか。
- あくまで怠けてしまう事をどこまで許容し、人事考課等に反映させていくのかが必要であると思います。
- 勤務管理や、経理・総務がリモートでできるシステムの導入
- クリエイティブ環境づくりと厳し過ぎない勤怠管理
- 勤務実態の見える化が必要だとは思いますが、実行の予定はなし。
- 労働時間の制限など、管理方法について
- 勤怠の観点とメンタルケアの観点から、自己においても会社としても時間管理（毎日のリズムを含む）の徹底が必要。
- 残業の内容の把握(本当に必要な残業か)
-
- 社内コミュニケーションを如何に活性化し、見える化するか。
- スタッフの中には一人で仕事をすることが不安との声もあるため、現在は週1での出社としているが、今後は頻度を増やすことも考えている。またサテライトの活用も考えている。
- 業績・結果へのこだわり、コミュニケーション強化
- メールによるコミュニケーション力の向上。文章表現力が拙いための無駄なやりとりや誤解が生じるケースが多々ある。
- 社内コミュニケーションの醸成。経費負担の定義と明確化
- 社員間のコミュニケーション不足、勤務時間の長時間化
- 元々在宅ワークを前提に生活を構築しているわけではないのでスペース・設備が貧弱なので、そこを底上げする必要がある。社内コミュニケーションが薄くなりがちなのでコミュニケーションをどう改善していくのか？
- ジョブのクオリティ、ディスコミュニケーションによるミスの発生
- ミスを起こさないための対策（弊社はチェックのために出社することにしてあります）
-
- セキュリティ関連に対しクライアントとの契約見直し
- 情報セキュリティ管理
- データの守秘義務の確立
-
- 社員の意識改革
- 機器の整備、こころのケア
- 教育との両立、愛社精神の醸成、息抜きの創出
- 社員一同のインフラの整備
- 業務管理、評価制度、若手の育成
- 性善説に基づいた管理方法になっており成果主義への変更が必要

- 勤務場所の改善
- 生産性を上げること。
- 仕事に集中できる環境づくり

**社員間（社員同士・上司と部下）のコミュニケーションを図るために取組んでいることは
なんですか**

- 朝礼や全体 MTG(業務報告会)を行なっている。またプロジェクトは全てチーム制にしていることで業務上のコミュニケーションは必要なのと、週 1 出社の際には全員参加の MTG など話す機会を設けている。
- 毎日の挨拶時にみんなが和むような画像の配信
- 朝の zoom ミーティング
- 朝礼。オフィスへの出社の奨励
- 現状は zoom での朝礼やミーティング
- 相互に週報を行う。毎日 ZOOM 朝礼を行う。
- 月 1 回の全体オンラインMTG。デザイン、スタジオ、動画編集のチーム制の導入と毎週 1 度の各チームMTGの実施
- 週に 1 度のミーティング
- チームごとの毎日の朝報告会と毎週のミーティング。毎週のチームリーダーミーティング
- 朝礼、進捗、必要に応じた対面面談
- チーム内全員出社の会議を定期的に関すること、リーダーとの面談
- 定例会議の細分化（朝会、夕会など）
- 構えない、何気ない日々のコミュニケーション
-
- 仕事上はチャットワーク・ZOOM などで連絡を取れるようにしています。
- (スタッフが少人数なので)仕事での個々のやりとりを電話やメールではなく、LINE のグループですることとした。各々の仕事以外のことも把握できたように思う。
LINE だったせいか、割と気軽に仕事以外のことも流れていた。
- テレビ会議、チャット（Chatwork を利用）
- zoom での会話
- 必要なオンライン会議以外、特に手を打ててはいない。
- エンゲージメントクラウドコミュニケーションツールの導入で情報共有化を図った。
- Teams でのルーム会や面談
- スラックの活用で自由に討論できる環境
- 電話での会話
- 非定期的なビデオ会議

- メールだけで済まず電話でのフォローも折々に行うこと。出社時は連絡すべきことを先延ばしにせず、まめなやりとりをすること。
- 細かなやりとりについて、メール等ではなく、電話や顔を見ながらのコミュニケーションを重視しています。
- 誰が誰に何を相談するか、相談連絡網を明確にする。気軽に声をかけられるようコミュニケーションツールを用意している。

.....

- 委員会活動など
- 季節ごとのモグモグ（タイム）の導入
- オンラインレクリエーション
- 飲みニケーション

以前のアンケートで、一人暮らし社員のメンタル面を危惧する声がありましたが、その後の状況や対応方法はいかがでしょうか

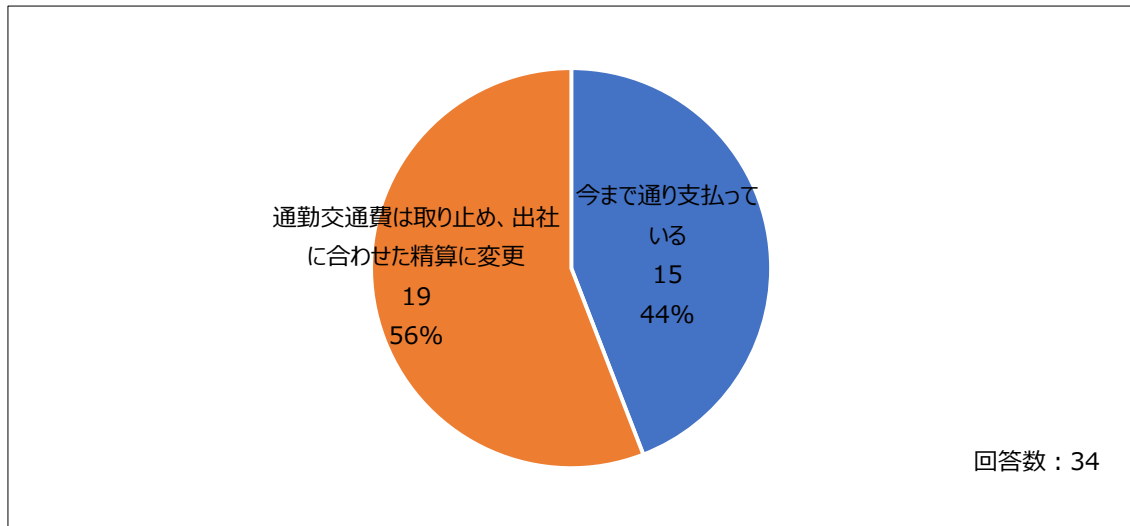
- 他メンバー同様に細やかな声がけ。電話やメールでの。
- 在宅継続が辛い申し出た社員には、出社勤務を認めている。
- メンタルの弱いスタッフを置いて行かない、救う時代との認識を持つ。
- チーム、上司との関係以外に、同好、同期のつながりを作るようにしている。
- 弊社ではそこまで対応できていないです。気をつけましょう程度です。
- 時差通勤以外にはほぼ通常業務のため、とくにメンタル対策は行っていない。
- 該当者なし
- 健康状況など定期的に聞いているが、今のところ目立った不調者はいない。
- 人事、総務からの声掛けの強化。個別ミーティングによる予兆観察
- メンタル面については細かくケアする事で対応可能と考えています。しかし、メンタルを武器に使う社員も出てくることが可能性として考えられます。当該事案についての対応も検討の中に含めております。
- 今の状況が続くのでこれから益々注意が必要
- 出社勤務を勧める。
- 外出控え自体が緩和されてきているので問題は解消されているのでは。ただし、飲み会・食事など社員間のコミュニケーション量については心配な面あり。
- とくにメンタル面の心配なし。
- 出社勤務のため無くなりましたが、社員同士がプライベートでも仲良くなる機会は無くなりました。
- 在宅勤務の廃止

リモートワークでの制作面において困っている点や（今後改善したい点）、逆にうまく機能していると思える点などありましたら、ご記入ください

- 出力等
- 出力するために出社、という行為が発生していました。
- プリンタ（出力）をどうするか。
.....
- 品質管理と育成
- 新入社員、若手社員の教育ができないこと。
- 取りまとめ役の人数不足
- 校正や確認の抜け漏れミスは生じやすく、リモートの限界だと思う。
.....
- モニター、プリンター等設備・機器の貸与方法に苦慮した。
- 回線の遅い自宅がある。
.....
- テレカン中心だとコミュニケーション力が低いスタッフは外部と協業案件のクリエイティブの質が下がる傾向にある。
- 担当するクライアントや業務範囲によって、リモートにおける業務可否の個人差が大きい。オペレーショナルな業務においては、チャットツール等を利用することでスムーズに連携ができている。
- 各メンバーの仕事の進捗の見える化<キャパ> 営業部隊が顧客折衝する際のバロメーターとしたい。（業務の繁閑を把握し商談を行う）
- 仕事が減っているので、在宅でも対応できている。ただ、単調な打合せはできても、リモートでプレストはできない。
- 仕事への効果が見えない。行動が見えない。
.....
- これまで「できない」と思っていたことが、少しの工夫で可能になることを発見した。
- セキュリティーについて。現在は社外に持ち出さないというアナログな管理をしているため、持ち出す際の取り決め（クライアントへの説明に耐えられる内容）がしっかりしていない。在宅にさせた場合、個人の判断に頼ることになるので、線引きと教育の必要を感じている。
- 上司から部下への指示のしにくさはどうしても残っている。
- 困っている点は、スタッフの管理について。うまくいっている点は、移動時間を考慮せずにスケジュールを設定できること。
- 現在、緩めの仕事ならでは経験でしかない為、フル稼働に向けての時間の有効利用の仕方。
- 社員には申し訳ないのですが、時間・曜日を気にせず仕事に当たってもらっています。
- 取材時、移動時間のロスがない
- チームという概念が必要かどうか

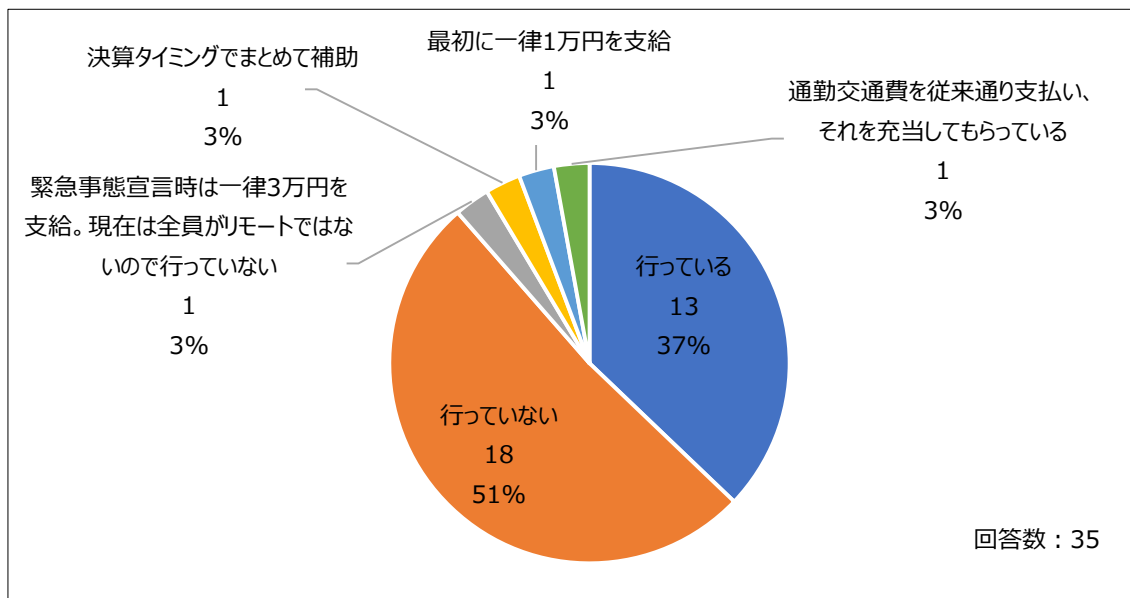
経費の見直し等

在宅勤務を行っている場合、通勤交通費はどのようにされていますか

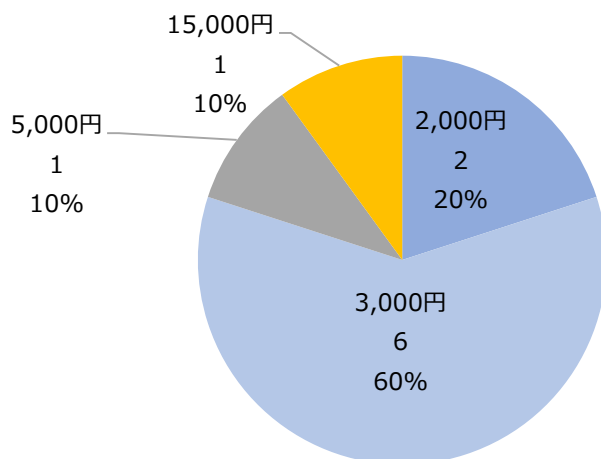


※ 他意見で、「出社回数により精算の場合と、定期購入に分けている」との回答も。

在宅勤務を行っている場合、それにもなう家庭での光熱費の増加分補助や、通信環境に関わる費用補助は行っていますか



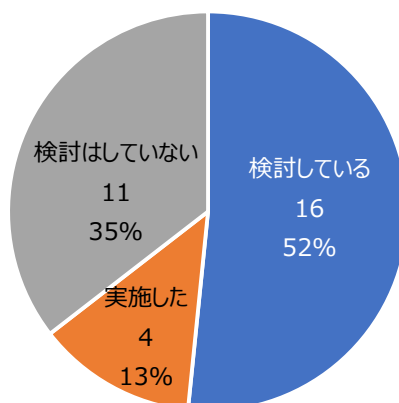
光熱費や通信環境に関わる費用補助を行っている場合、その金額は月額いくらでしょうか



回答数 : 10

※ その他、「現在は行っていないものの、今後は月額 3 千円から 5 千円程度を視野に検討」、また先の設問の回答にあるように、在宅勤務導入時に一律 1 万円、3 万円。

在宅勤務を行ってみて、オフィスの規模縮小や移転などを検討または実施されていますか



回答数 : 31

※ その他意見

- コロナ以前に同業他社を事務所に入居させ、経費を折半している
- 親会社の営業チームを 9 月 1 日より同居させた

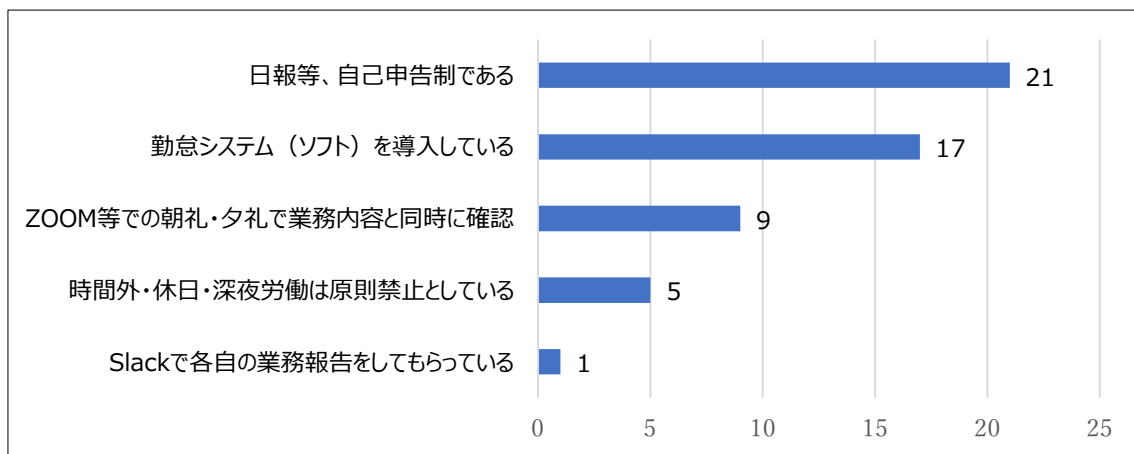
なお、「検討している」の回答で 1 社拡大を検討するとの声も。

その他、経費の見直しを考えていることがありましたらご記入ください

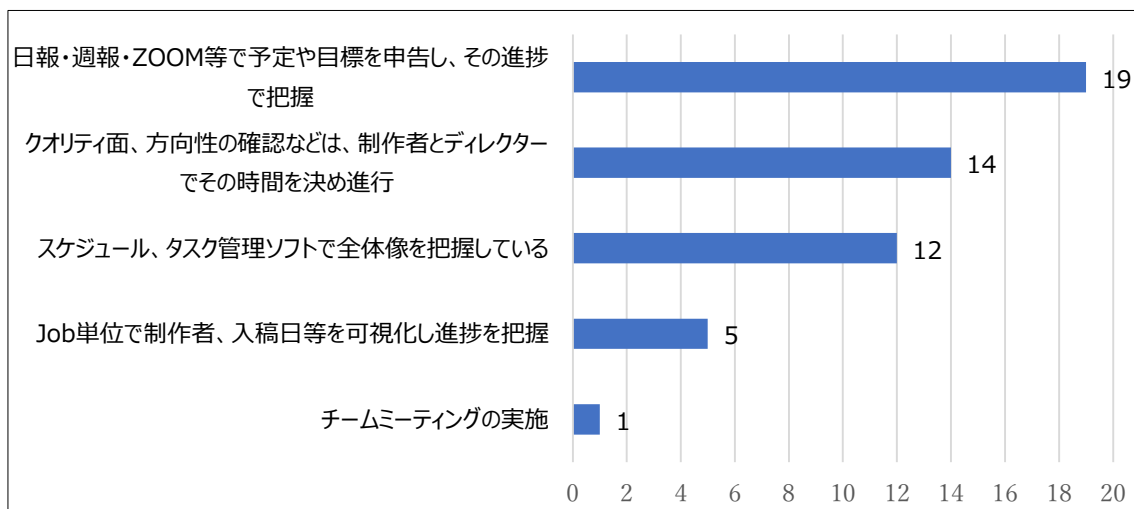
- ☐ 福利厚生費の内容見直し
- ☐ 人件費の流動費化
- ☐ 代表者の給与
- ☐ 社員の解雇
- ☐ コピー機、固定電話
- ☐ 経費の大きさは家賃と人件費です。その大きく見直せる家賃を削減しました。
- ☐ 利用率が低いセミナーの解約

在宅勤務における勤怠・業務管理・評価・査定

勤怠管理はどのようにされていますか（複数回答可）



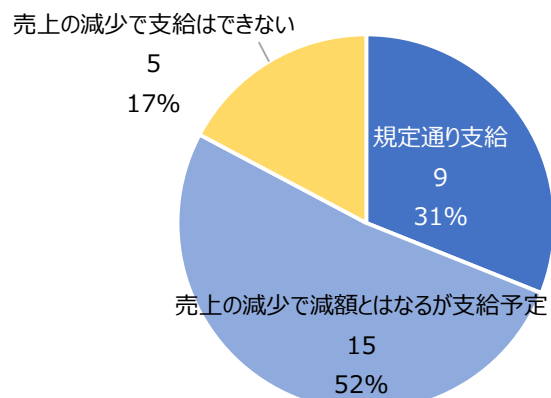
業務管理はどのようにされていますか（複数回答可）



評価・査定に関して＜在宅勤務だと仕事内容など見えにくいとの声もありますが、従来の評価基準のまま「見える化」で対応や、新たに評価項目を見直したりと様々だと思います）貴社が在宅勤務で行っている（または検討している）＞内容をお聞かせください

- 全社業績＞チーム業績＞個人業績 の3段階評価。個人成果が突出していても会社全体、チーム全体の業績によっては評価対象としない。一昨年前までは個人業績のみが評価となっていた。
- まだありません。来年度には新基準をつくる予定です。
- 検討中
- JOB 単位の管理システムが外部ネットワークしていないので、外部用から接続できるようにしている最中です。それが稼働すれば今まで同様の評価ができると思います。
- 在宅する場合は、その日にやる仕事、やった成果の報告を Excel 管理しています。半期の評価では、成果物をリスト化し提出。評価管理システムを入れて、見える化を図っています。
- 基本はプロジェクトごとに評価（オンライン打ち合わせでの発言内容・クオリティ・クライアント対応・進行など）
- 評価は従来どおり、売上数字や上司やディレクターの意見を重視し、在宅勤務での特別の対応はしていない。
- 在宅での業務内容についてはログから特定が可能である為、ある程度の把握は可能であるが、考課に落とし込むことは在宅勤務の柔軟さを失う可能性もあるため慎重に行う事としている。あくまで成果物ごとに週1回のコミットがどこまで実現されたのかを書類で残して行くことでの査定になる。
- デリケートな問題、まさに検討中
- 評価が難しいため今年は実施しない方向
- 結果を重視する評価に移行。役職別に求める内容を列挙して提示するようにした。プロセス評価は、朝礼、週報で。
- 評価項目の見直し、それに伴う賃金テーブルの見直し
- 結果のみの評価になりがちなので、明確な評価基準を検討しています。
- 日報と勤怠管理システムおよび毎日のチームごとの夕礼で把握

賞与対象社員がいる場合に、その財源や貴社の規定等にもよりますが
この冬は支給予定でしょうか



回答数：29

※ その他意見

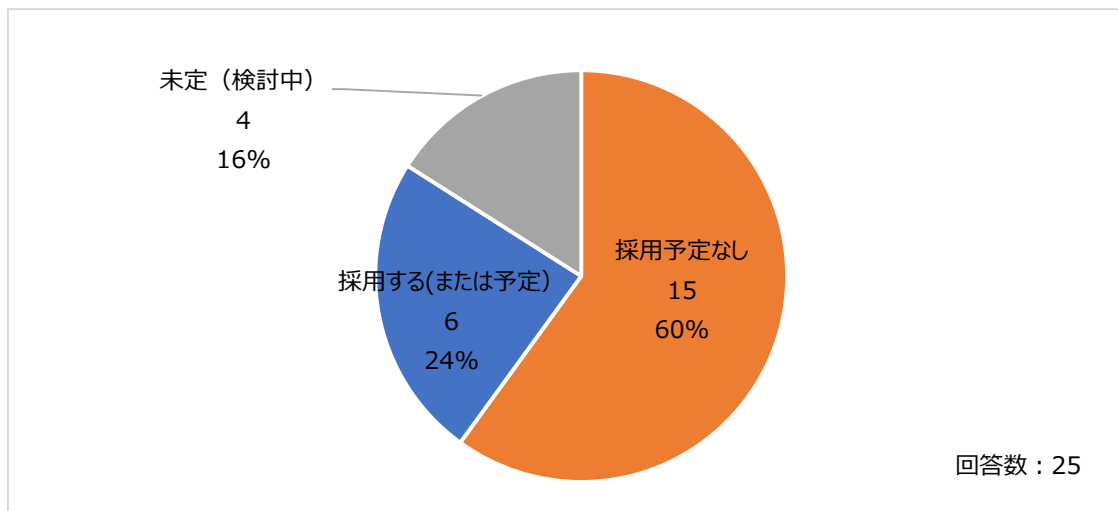
- ☐ 現時点では何とも言えない
- ☐ 年俸制を取っており支給は無し（回答数 2）
- ☐ 年俸制を取っており支給は無し。決算賞与も今年は無し。
- ☐ 年度 1 回の支給で今期は既に実施済み。
- ☐ 現時点での売上予測では難しいと思う。

新人研修・新卒採用に関して

本年 4 月入社在宅での新入研修は、うまくいきましたか？また今後の課題は？

- ☐ うまく行っているとは言えない状況です。いま議論している状況です。
- ☐ 育成の遅れが出ている。今後、個人差につながることを懸念。
- ☐ 実施したが、在宅では限度がある。
- ☐ 担当を決めマンツーマンリモートで実施。そして実践あるのみ。
- ☐ 基本的なビジネス上の常識はレクチャーするが、一般的な研修は行っていない。
- ☐ 4 月当初は入社時から在宅となってしまったため、効率は悪くなってしまったが、宣言解除後から出社させて指導にあたった。

2021 年入社の新卒採用に関して、以前のアンケートでは検討中の声が多くありましたが、その後はいかがでしょう。



※ 採用予定の意見は以下の通り

- ☐ いい人がいれば・・・のレベル感で随時対応中（内定者なし）
- ☐ 人数を絞って採用した。
- ☐ 例年通り採用予定
- ☐ 2020 年採用無しの分も取り返すため、2021 年は 5 名に内定を出した。
- ☐ 来春の新卒採用はより慎重となり、現在のところまだ内定者はいない。
- ☐ 採用します。
- ☐ 積極的に採用したい。

（編集後記）

皆さん、アンケートへのご協力ありがとうございました。

4 月に行ったアンケートと比較すると、売上の回復傾向が見られました。しかし業種によってはまだまだこれからのももあり、また新卒採用に関して今回は見送ったり、まだ検討していたりと厳しいことには変わりはないようです。また今回のコロナを経験し、今までの主要クライアント以外へのアプローチ・分散化や、手元資金の確保など、今後の会社経営への取組みについての考察も示されました。

また、在宅勤務を行ってみた結果としてオフィスの移転等を検討または実施した会社が多数あることも、本アンケートにて把握出来ました。在宅と出勤のハイブリッド型勤務体制が主流になった際は、これも本アンケートにありましたが、新人の研修方法は入社を主にするなどコミュニケーション面を重視しつつ、また結婚している世代、子育て世代等々で柔軟な働き方を選択でき、且つ不公平感のない環境づくりも必要になってきそうです。

本アンケートを読んで「他社もそうだから・・・」ではなく、自社としてはこうありたいという想いのものと、何かの気づきに繋がってもらえたら幸いです。

2020 年 10 月 12 日

公益社団法人 日本広告制作協会