

オンラインセミナー『新型コロナで変わる経営～新たな価値創造へ～』

# リモートワークを阻害する紙・印鑑文化からの脱却

2020年6月24日

株式会社日本総合研究所  
リサーチ・コンサルティング部門

# 目次

## 内容

## ページ

I. リモートワーク時代の目指すべき働き方のレベルと必要な取り組み	2
II. 紙・印鑑文化脱却に向けた業務改革	6
III. 企業間レベルでのDX推進による抜本的効率化	16
IV. さらなる取り組みテーマの紹介	23
参考情報	25

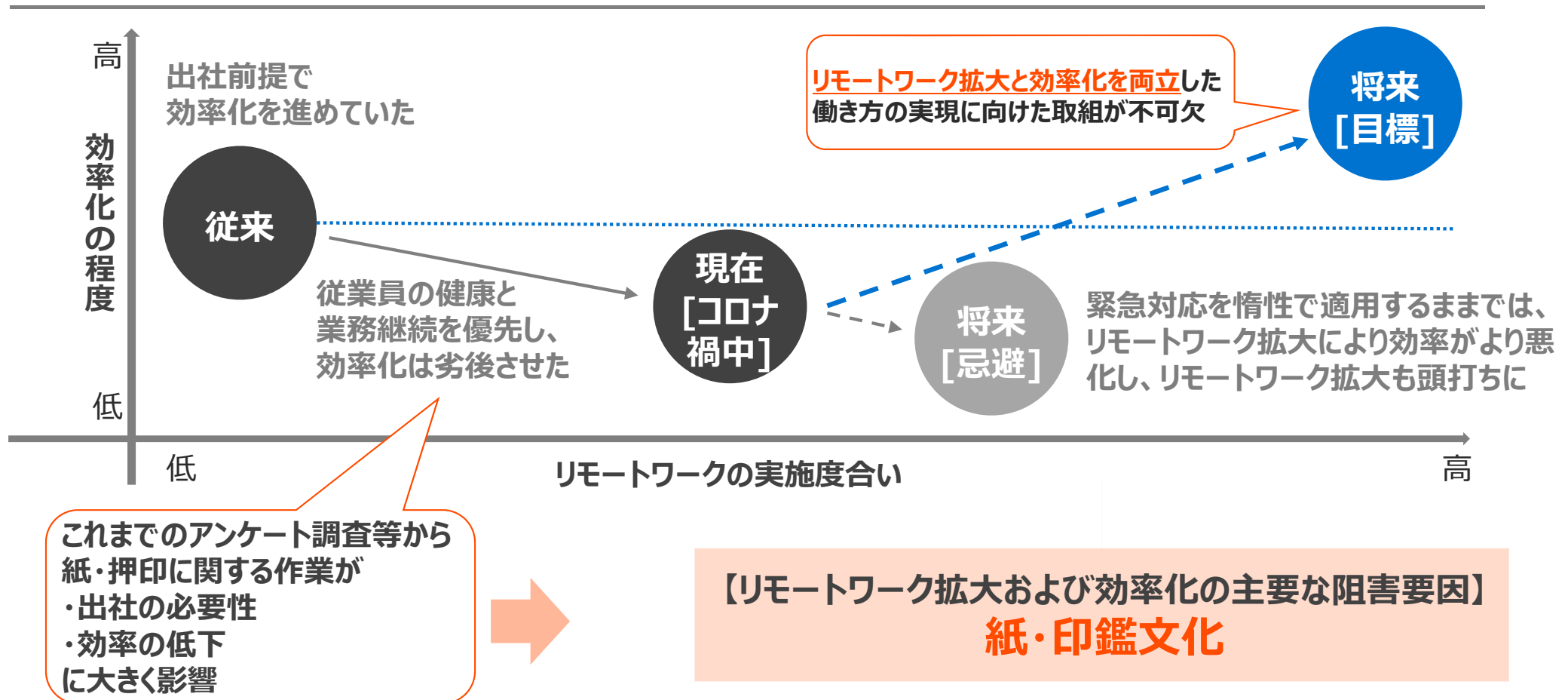
## I .リモート時代に目指すべき働き方のレベルと必要な取り組み

---

# 1. リモートワーク拡大および効率化を阻害する紙・印鑑文化

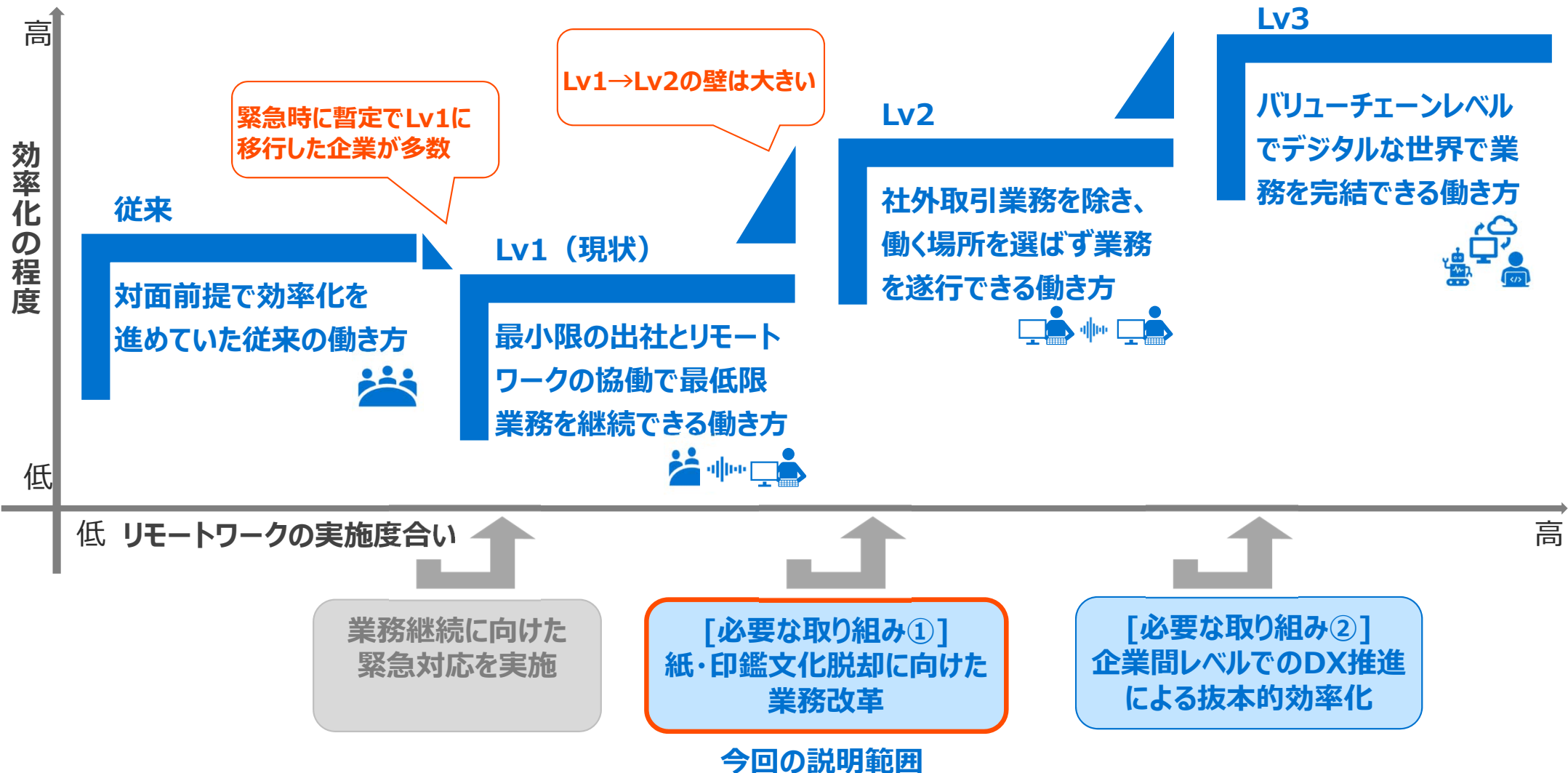
事務業務は、従来リモートワークしていないが、現在、コロナ禍中で強制的にリモートワークしたことにより、業務効率が低下している。リモートワーク拡大と効率化を両立した働き方に向けて意識的に取り組みを進めることが不可欠である。そのため、リモートワーク拡大と効率化の主要な阻害要因となっている「紙・印鑑文化」の脱却が必要である。

## 働き方の変遷と将来目指す方向の考え方



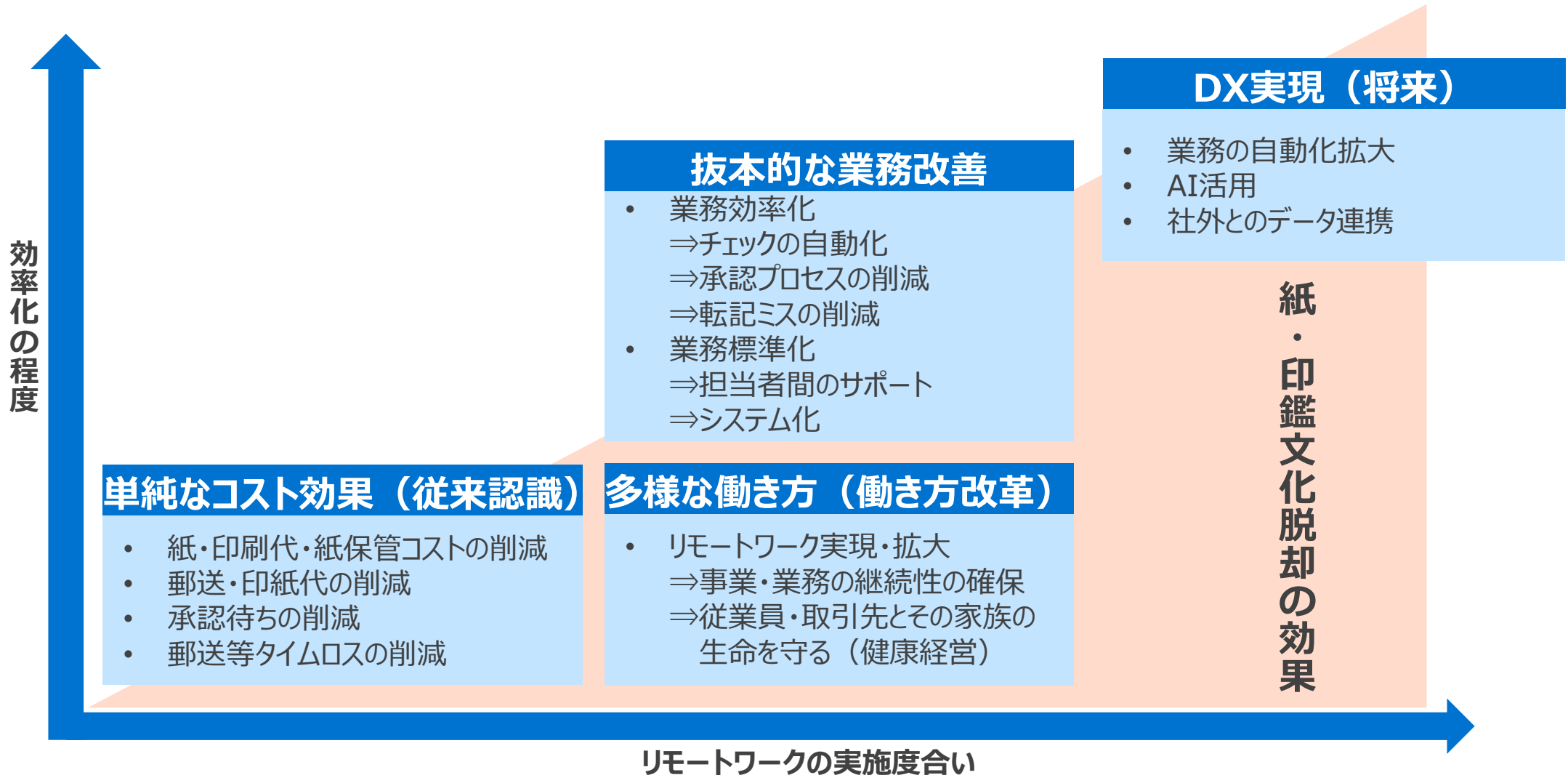
## 2. リモート時代に目指すべき働き方のレベルと必要な取組

現状は、緊急でリモート対応を行ったLv1の企業が多いと思われる。リモートワーク拡大と効率化を両立するため、まずは、社内を対象にした「紙・印鑑文化脱却に向けた業務改革」に取り組むことが重要である。



### 3. 紙・印鑑文化脱却の効果

「紙・印鑑文化の脱却」は、従来認識されてきた単純なコスト効果に加え、多様な働き方の実現、抜本的な業務改善の実現にも必要な取り組みである。



## Ⅱ.紙・印鑑文化脱却に向けた業務改革

---

# 1. リモートワーク拡大、業務効率化を阻害している紙・印鑑利用

## 1) 分類別

社内と社外を分けて検討することが必要である。社外との取引資料（契約書、請求書等）が注目されているが、取引先企業の事情や業界の取引慣行に依存し、対応が長期化する。今回は自社で対応が進められる社内を中心に説明する。

### 紙・印鑑利用が残っている資料（例）

	分類	具体例	特徴
1 社内	1-a 社内稟議・申請用の資料	人事申請、経費申請、社外取引に関する申請（取引申請、支払申請）等	<ul style="list-style-type: none"> <li>自社で対応が進められるため、<b>早期に効果が出やすい</b></li> <li>企業間の差が発生しやすい</li> <li>リモートワーク実現度に影響</li> </ul>
	1-b 事務処理上必要な資料	顧客別単価台帳、受注伝票、受注チェックリスト等	
	1-c 内部統制対象の資料	受注伝票・発注伝票・チェックリストなどへの承認者、チェック者・作成者の証跡等	
	1-d 社内会議・報告資料	稟議書などの対面説明資料、取締役会・営業会議等の各種会議資料等	
2 社外	2-a 社外との取引資料	契約書、見積書、発注書、請求書等	<ul style="list-style-type: none"> <li>取引先企業の事情や業界の取引慣行に依存するため、<b>中長期の対応となる</b></li> </ul> <p>※紙で受領した社外との取引資料を電子FAX、PDF化等で電子化することで、社内処理をペーパーレス化することは「1社内」に含む</p>



# 1. リモートワーク拡大、業務効率化を阻害している紙・印鑑利用

## 2) 業務別

紙・印鑑利用が残っている業務・資料を棚卸してみると、意外に種類が多い。  
 発生頻度が高い、関与者数が多い、処理の時間的余裕が短いなど、優先度が高いものをペーパーレス化する。

### 業務別の紙・印鑑利用が残っている資料（卸売業の例）

領域	業務	社外(2-a)	社内(1-a~1-c)	社内(1-d)
バリューチェーン	営業・見積	<ul style="list-style-type: none"> <li>見積書</li> <li>契約書</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>見積申請、取引申請</li> <li>契約申請、押印申請</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>営業報告</li> <li>営業会議資料</li> </ul>
	受注	<ul style="list-style-type: none"> <li>注文書・注文請書</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>受注伝票、受注チェックリスト</li> <li>顧客別単価台帳</li> </ul>	
	出荷・売上	<ul style="list-style-type: none"> <li>納品書</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>出荷伝票、出荷チェックリスト</li> </ul>	
	発注	<ul style="list-style-type: none"> <li>発注書</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>発注伝票、発注チェックリスト</li> </ul>	
	入荷・仕入	<ul style="list-style-type: none"> <li>納品書、受領書</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>仕入伝票、仕入チェックリスト</li> </ul>	
	在庫		<ul style="list-style-type: none"> <li>在庫台帳、棚卸表</li> </ul>	
	輸出入	<ul style="list-style-type: none"> <li>インボイス</li> </ul>		
	在庫加工	<ul style="list-style-type: none"> <li>加工指示書</li> </ul>		
人事	採用		<ul style="list-style-type: none"> <li>採用書類</li> </ul>	
	人事管理		<ul style="list-style-type: none"> <li>人事申請</li> </ul>	
	勤務管理		<ul style="list-style-type: none"> <li>出勤簿</li> </ul>	
経理	債権債務	<ul style="list-style-type: none"> <li>請求書</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>支払依頼、売掛金台帳</li> </ul>	
	経費管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>領収書</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経費申請</li> </ul>	
経営管理	業績管理			<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会資料</li> </ul>
	予算実績管理			<ul style="list-style-type: none"> <li>予実管理資料</li> </ul>

## 2. 紙・印鑑文化脱却の4つの観点

業務効率化を伴う「紙・印鑑文化脱却」は4つの観点で対応が必要である。

### 紙・印鑑が残っている主な要因

- 経営層や管理職が、従来の慣れ親しんだ仕組を好む、または、変革に対して積極的に介入しない
- 上記の過去の経験を受け、社員自体も変革に消極的になる
- 紙や押印、対面を前提とした旧来のアナログな業務プロセスや業務の属人化状況、システム化範囲
- 紙運用を前提とした規程や統制ルール等を見直さず現行踏襲している
- 内部統制導入時に過度な紙による統制を組み込み、今日まで改定されていない
- レガシーシステムにより、システム化範囲が限定的、新規機能追加がされない
- つぎはぎのシステム構成によりシステム間の連携が限定的

### 紙・印鑑文化脱却4つの観点

1) .社内意識・企業文化改革

2) .ペーパーレス化を前提とした業務プロセス設計

3) .ペーパーレス化に対応したルール整備

4) .ペーパーレス化を実現するシステム整備

### 3. 検討ポイント

#### 1) 社内意識・企業文化改革

「紙・印鑑文化の脱却」の実現は、社内意識改革、およびトップダウンの取り組みとして推進が必要である。

##### 紙・印鑑文化の よくある問題事象

- 経営層や管理職が紙資料による確認を要求
- 経営層や管理職が電子決裁の仕組み導入を却下
- 事務担当が従来どおりの紙を利用した業務手順に固執 等

↓ 経営層の責任で対応

- 「紙・印鑑文化脱却」に向けた社内意識改革  
⇒経営層はもちろん、現場担当者の意識改革も重要
- トップダウンの取り組みとして推進

#### 検討ステップとポイント

##### ①プロジェクト発足

- ◆ 経営層が全社に方針を通知
- ◆ 適切なプロジェクト体制構築
- ◆ 目標値、KPIの設定

- 経営層をリーダー
- 各部署キーマンをメンバー

- 紙資料削減率
- 押印書類削減率
- 書類の押印人数、等

##### ②スモールスタートで経営層が 率先してペーパーレス化

- ◆ 経営層の本気度を伝える
- ◆ 全社に効果を実感させる

- 経営会議をペーパーレス化、等

##### ③経営層による意思決定・進捗確認

- ◆ 担当者に丸投げせず経営層が継続的に関与

### 3. 検討ポイント

## 2) ペーパーレス化を前提とした業務プロセス設計①ポイント

対象の紙資料や押印を単にペーパーレス化・電子決裁に置き換えるだけでなく、業務の効率化・標準化や内部統制プロセスの見直しに踏み込んで業務プロセスを再設計する。

### 検討ステップとポイント

<b>① 紙資料の棚卸、紙資料の押印有無・押印者を棚卸</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 網羅的に調査</li> <li>◆ 発生頻度も調査</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 同じ帳票名だがフォームが異なる帳票</li> <li>• 取引先別、部署別、個人別の帳票、等</li> </ul>
<b>② 優先度の設定</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <u>評価基準</u>から優先度を設定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 発生頻度</li> <li>• 関与者数</li> <li>• 処理の時間的余裕（受領日午前、月末まで）、等</li> </ul>
<b>③ 業務の効率化・標準化検討</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 各資料や押印者の役割を改めて整理（詳細は次ページ参照）</li> <li>◆ 組織や人による手順の統一を志向</li> </ul>	
<b>④ 内部統制プロセスの見直し</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ ペーパーレス化・電子決裁に合わせて統制行為と証跡、および証跡保管方法の見直し</li> <li>◆ 内部統制導入時、統制の証跡として過度に紙資料への押印をルール化 そのルールに縛られ紙運用が継続している部分は見直しポイント</li> </ul>	
<b>⑤ 新業務プロセスの設計</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 社外書類は紙運用継続の場合、紙運用が残る業務範囲を明確化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 注文書：社内承認・FAX送付まで電子化、取引先は紙FAXで受取</li> </ul>

### 3. 検討ポイント

## 2) ペーパーレス化を前提とした業務プロセス設計②効率化の観点

業務の効率化・標準化をせずにペーパーレス化・電子決裁に置き換えを行うと、業務効率低下、システムコスト増加を招く。

業務の効率化・標準化の観点	現状	そのままペーパーレス化した際の問題
a 承認プロセス（承認者）の削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>押印だらけの資料 ⇒承認プロセスが長い、時間がかかる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>確認事項がある場合、承認に時間がかかるリスクあり</li> <li>承認プロセスの設定が煩雑</li> </ul>
b 承認者の重点確認対象の明確化	<ul style="list-style-type: none"> <li>勘や経験に基づくチェック</li> <li>チェック漏れが発生 ⇒チェック品質は高くない</li> <li>承認者の承認対象書類が多い ⇒承認業務負荷が高い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>チェック品質は下がるリスクあり</li> <li>承認業務負荷が上がるリスクあり</li> </ul>
c 資料の統合・削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>ペーパーレス化対象書類が多い</li> <li>類似の書類が多い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コストが膨れる</li> <li>コスト面で電子化できない書類が発生</li> </ul>
d 添付書類の削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>添付書類が多い</li> <li>添付書類を揃えるのに手間がかかる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>画面上でチェックできない</li> <li>チェックに余計に時間がかかる</li> </ul>
e 担当者ごとの利用資料・作業手順の統一	<ul style="list-style-type: none"> <li>担当ごとの属人的なやり方</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>システム化できない</li> <li>他の担当者が代替できない</li> </ul>

### 3. 検討ポイント

### 3) ペーパーレス化に対応したルール整備

「2) ペーパーレス化を前提とした業務プロセス設計」に合わせて規程・マニュアル類の改定が必要となる。ペーパーレス化した業務手順や、その際の役割分担など業務ルールを明文化することが重要である。

社内規程

内部統制資料

業務マニュアル類

(職務権限規程、購買規程、経理規程、等)

#### 検討ステップとポイント

##### ①ルール記載箇所の特定

- ◆ 紙資料の運用や紙資料への押印をルールとして記載している箇所の特定
- ◆ 紙資料棚卸一覧に根拠規程と記載箇所を特定して記載

##### ②ルール変更可否の判断

- ◆ 「2) ペーパーレス化を前提とした業務プロセス設計」で、従来のルールを認識の上、変更可否を判断
- ◆ 既存ルールを踏襲するのではなく、ルールの意味を問い直す
- ◆ ただし、必要な統制レベルを認識し、そのレベルは維持

##### ③ルール改定

- ◆ 「2) ペーパーレス化を前提とした業務プロセス設計」に合わせて改定
- ◆ ペーパーレス化した業務手順や、その際の役割分担など業務ルールを明文化
  - ↳ ・ リモートワークで、効率化・標準化した業務プロセスを遵守
  - ・ リモートワークの課題である不明確、あいまい業務分担の解消

##### ④監査法人との調整

- ◆ 主要規程や内部統制資料は監査法人との調整

### 3. 検討ポイント

#### 4) ペーパーレス化を実現するシステム整備

「ペーパーレス化を前提とした業務プロセス」実現にはシステム整備が必要となる。幅広いシステムへの対応が必要となるため、コストや社内のシステム導入作業負荷を考慮して、システム化計画で段階的な対応も含めて検討する。

#### 検討ステップとポイント

<b>①システム調査</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 現行システムの対応可能レベルを早期に確認               <ul style="list-style-type: none"> <li>• 現行システムの未利用の保有機能</li> <li>• 追加可能なオプション機能</li> </ul> </li> <li>◆ その他採用可能性のあるソリューションの調査を実施</li> </ul>
<b>②システム必要機能の整理</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 「ペーパーレス化を前提とした業務プロセス」実現に必要なシステム機能の洗い出し</li> <li>◆ 多種多様なシステムがあり、対応が必要なシステムの範囲が広い点に注意</li> <li>◆ 業務領域、対象となるシステムごとに必要機能を整理               <ul style="list-style-type: none"> <li>• 電子決裁・ワークフロー機能</li> <li>• 入力画面・入力データチェック機能</li> <li>• 管理資料作成機能 等</li> </ul> </li> </ul>
<b>③システム化計画の策定</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ システム必要機能を実現するための取り得るシステム整備パターンを整理               <ul style="list-style-type: none"> <li>• 新規システム導入、現行システム更改</li> <li>• 現行システムへの追加改修や未利用機能の利用設定</li> <li>• 全社共通の電子決裁・ワークフローシステムで対応 など</li> </ul> </li> <li>◆ RFIを活用してベンダー・システムの対応可否、概算費用、スケジュールを収集</li> <li>◆ 段階的対応（早期対応システム、将来対応システム）も考慮               <ul style="list-style-type: none"> <li>• コスト面・システム導入作業負荷→対応可能範囲を特定</li> <li>• ペーパーレス化対象資料優先度・効率化効果→システム優先度を設定</li> <li>• 将来対応システムは、対応タイミングは明確化（当該システム更新時など）</li> </ul> </li> </ul>



## 4. まとめ

業務効率化まで踏み込んだ紙・印鑑文化の脱却には、これまで自社が解決できなかった業務およびシステムの課題に取り組む必要がある。コロナ対応で必要性が認識されているタイミングを活用して、抜本的な業務改革・システム整備に取り組む良い機会である。

### 紙・印鑑文化脱却4つの観点

#### I. 社内意識・企業文化改革

- ◆ 経営層、および現場担当者の「紙・印鑑文化脱却」に向けた意識改革
- ◆ 経営層の意思表示、継続的な関与などトップダウンの取り組みとして推進

#### II. ペーパーレス化を前提とした業務プロセス設計

- ◆ 各資料や押印者の役割を改めて見直し、承認プロセスの効率化・標準化
- ◆ 内部統制では、過度な紙資料への押印ルールの見直し

#### III. ペーパーレス化に対応したルール整備

- ◆ 既存ルールを踏襲するのではなく、ルールの意味を問い直す
- ◆ ただし、必要な統制レベルを認識し、そのレベルは維持

#### IV. 新業務プロセスを実現するシステム整備

- ◆ 業務領域、対象となるシステムごとに必要機能を整理
- ◆ 段階的対応（早期対応システム、将来対応システム）も考慮

これまで解決できなかった業務およびシステムの課題への取り組みが必要

必要性が認識されている今、抜本的な業務改革・システム整備に取り組む

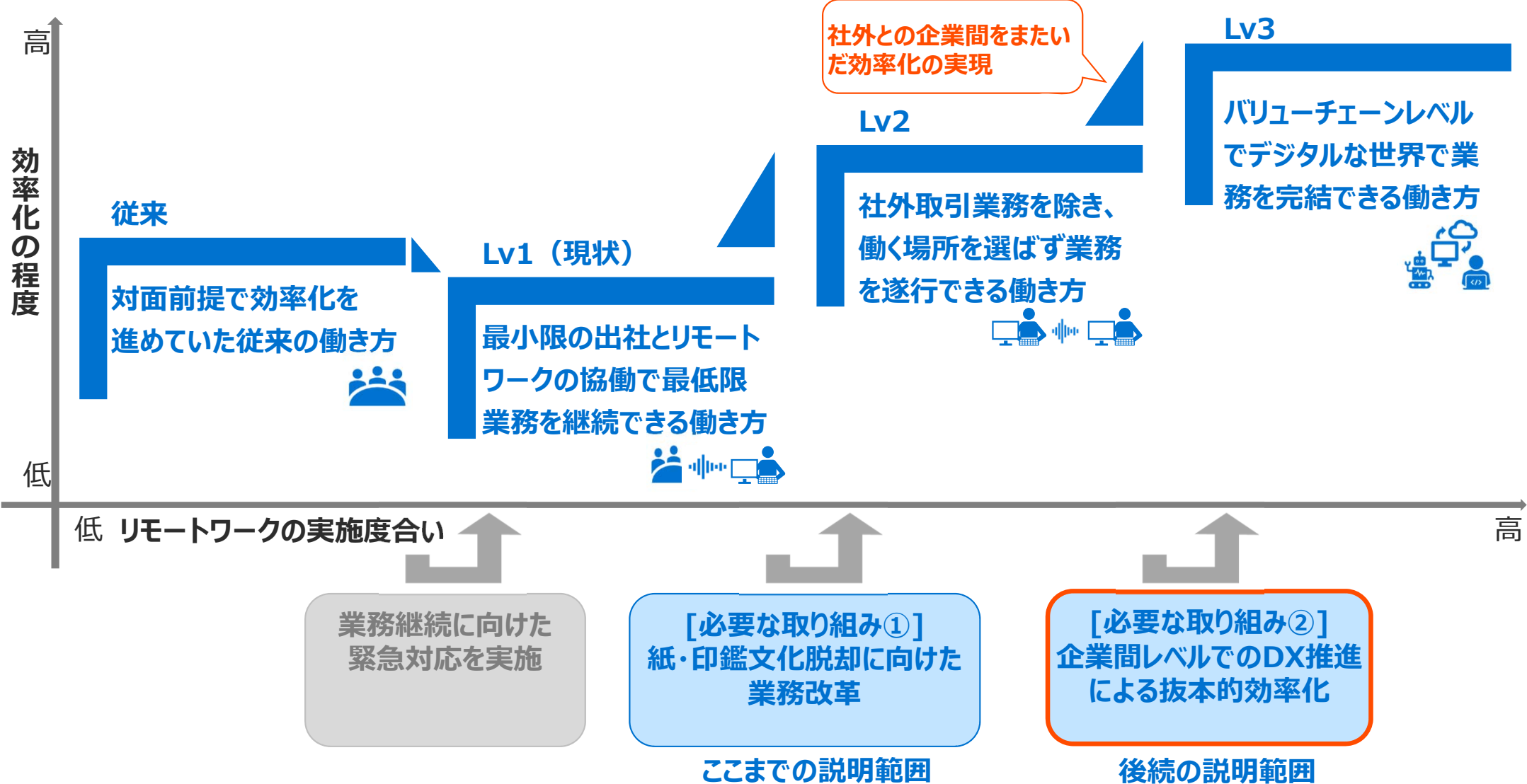


## Ⅲ.企業間レベルでのDX推進による抜本的効率化

---

# 1. 企業間レベルでのDX推進による抜本的効率化 1) 位置付け

Lv3の企業間をまたいだバリューチェーンレベルでデジタルな世界で業務完結できる働き方に向けて、「企業間レベルでのDX推進による抜本的効率化」が必要になる。



# 1. 企業間レベルでのDX推進による抜本的効率化 2) 概要

将来の抜本的効率化に向けて、以下のような検討テーマを設定し、取り組みを進める必要があると考えている。特に企業間の押印書類を電子化する電子契約の仕組みが注目を集めている。

## 解決すべき主要な問題

• 社内は完全にペーパーレス化および効率化した状態になっているが、対外取引接点において、未だ紙・押印文化が残存している  
 (取引先とは契約書、請求書、見積書、等を紙でやりとり)

• 対外取引接点もペーパーレス化はされているが、従来のビジネスモデルの中での効率化にとどまっていた

## 取り組み（課題）と検討テーマ（案）

### 企業間レベルでのDX推進による抜本的効率化

#### STEP1 対外取引接点の脱紙・押印文化対応

- 本日説明した、社内の脱紙・押印文化の取組を、対外取引接点まで拡張して検討する取組
- 業務プロセスから見直す形で、電子契約やEDIといった仕組みを導入し、企業間の取引のペーパーレス化・効率化を実現



企業間取引の押印書類を電子化する  
 電子契約の仕組みが注目されている

#### STEP2 企業間レベルでのDX実現

- 取引先とのチャネルの在り方そのものやデータの共有・活用など、サプライチェーン自体の根本的な変革を実現

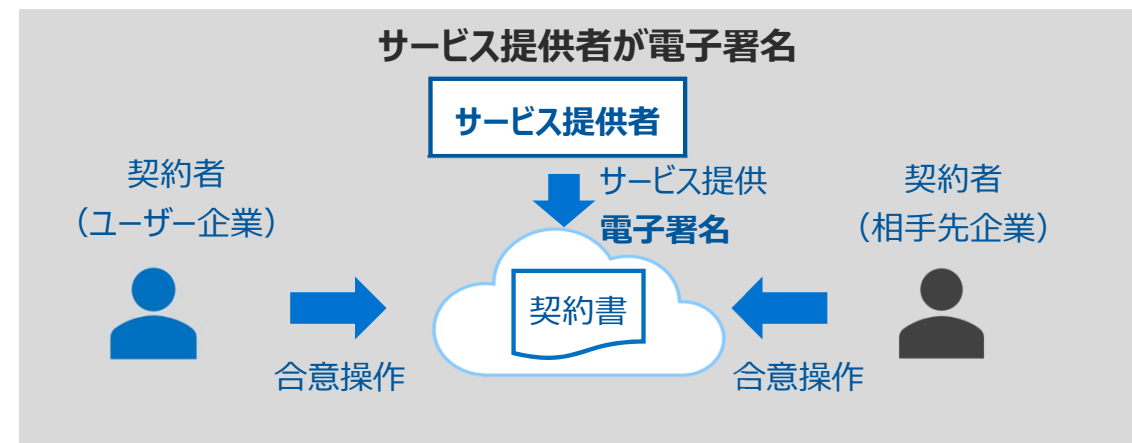
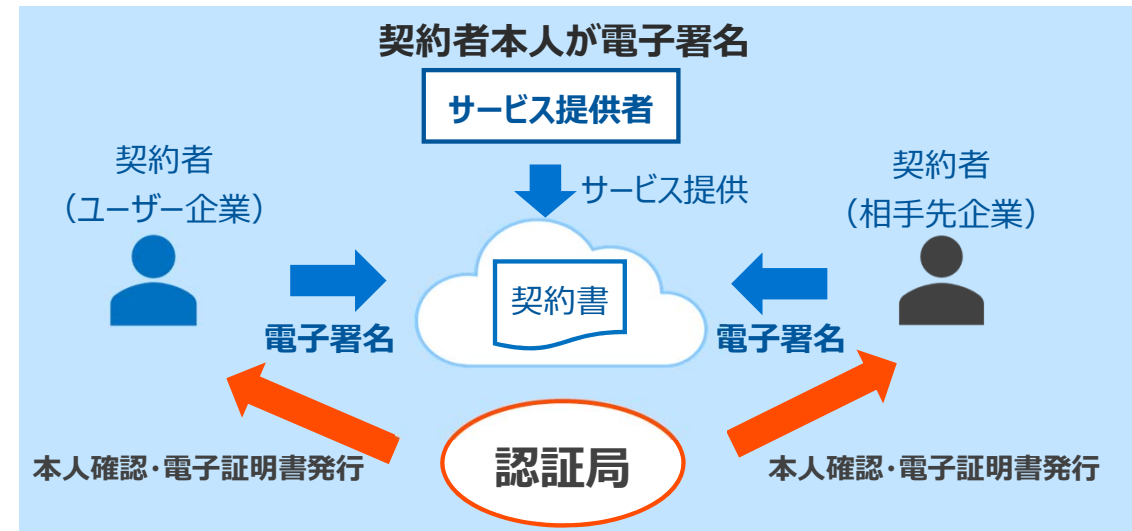
## 2. 電子契約

### 1) 企業間電子契約サービス種類

企業間取引の押印書類を電子化する電子契約とは、契約書等の書類の電子ファイルをインターネット上で交換して電子署名を施すことで契約を締結する契約方式である。

電子契約サービスは電子署名が契約者の場合とサービス提供者の場合で2種類に分類される。利便性からサービス提供者が電子署名するものが増えているが、電子署名法の「本人による電子署名」の要件を満たさないリスクがある。

	電子署名実施者	
	契約者	サービス提供者
契約者作業	電子署名	契約合意操作
本人確認方法	認証局を利用した確認	メールアドレス等を利用した確認
電子署名法	要件満たす	要件満たさない リスクあり
費用	高額 電子証明書の発行毎に追加料金	低額 サービス利用料金のみ
手続きの所要時間	長時間 電子証明書の発行に時間を要する	短時間 即時手続き可能



## 2. 電子契約

### 2) 企業間電子契約の関連法令

企業間電子契約の法的根拠と考えられている民事訴訟法、電子署名法の条文は以下のとおり。

#### 文書の正当性の証明〔民事訴訟法第228条第1項〕

◆ 法文(抜粋)

「文書は、その成立が真正であることを証明しなければならない」



契約書が契約の成立・内容の正当性を証明するためには、「成立の真正性が証明された文書」である必要がある



#### 書面契約〔民事訴訟法第228条第4項〕

◆ 法文(抜粋)

「私文書は、**本人又はその代理人の署名又は押印があるときは、真正に成立したものと推定する。**」



契約書に本人の押印がある場合はその契約書は本人の意思を忠実に表現した文書だと推定される



**押印のある契約書は民事裁判の証拠となる**

#### 電子契約〔電子署名法第3条〕

◆ 法文(抜粋)

「電磁的記録であって情報を表すために作成されたもの（公務員が職務上作成したものを除く。）は、当該電磁的記録に記録された情報について**本人による電子署名（これを行うために必要な符号及び物件を適正に管理することにより、本人だけが行うことができることとなるものに限る。）がおこなわれているときは、真正に成立したものと推定する。**」



本人の電子署名の付与された電子ファイルの契約書を証拠として提出するだけで「真正に成立」した契約書と推定される



**電子署名の付与された電子契約書は証拠となる**

## 2. 電子契約

### 参考) 押印についての政府見解

内閣府、法務省、経済産業省は2020年6月19日、民間企業や官民の取引の契約書で「押印は必ずしも必要がない」との見解を初めて示した。

#### ① 契約書に押印をしなくても、法律違反にならないか。

特段の定めがある場合を除き、契約に当たり、押印をしなくても、契約の効力に影響は生じない。

#### ② 本人による押印がなければ、民訴法第228条第4項が適用されないため、文書が真正に成立したことを証明できないことになるのか。

(略)形式的証拠力を確保するという面からは、**本人による押印があったとしても万全というわけではない。**そのため、**テレワーク推進の観点からは、必ずしも本人による押印を得ることにこだわらず、不要な押印を省略したり、「重要な文書だからハンコが必要」と考える場合であっても押印以外の手段で代替**したりすることが有意義であると考えられる。

#### ③ 文書の成立の真正を証明する手段を確保するために、どのようなものが考えられるか。

次のような様々な立証手段を確保しておき、それを利用することが考えられる。

##### ① 継続的な取引関係がある場合

- **取引先とのメールのメールアドレス・本文及び日時等、送受信記録**の保存

##### ② 新規に取引関係に入る場合

- **契約締結前段階での本人確認情報**の記録・保存
- **本人確認情報の入手過程**（郵送受付やメールでのPDF送付）の記録・保存
- **文書や契約の成立過程**（メールやSNS上のやり取り）の保存

##### ③ 電子署名や電子認証サービスの活用

(利用時のログイン ID・日時や認証結果などを記録・保存できるサービスを含む。)

出所：内閣府、法務省、経済産業省「押印についてのQ&A」を基に日本総研作成

## 2. 電子契約

### 3) 懸念事項

新しいサービスである電子契約を採用する場合は、以下の懸念事項を考慮した対応が必要となる。

#### 1 取引先との交渉・調整負荷

- 取引先各社への電子契約への切り替え交渉が必要  
(特に、取引先が多岐に渡る場合や、取引先が利用するサービスと当社利用サービスが異なる場合)

#### 2 現場業務の混乱・業務煩雑化

- 電子契約の取引先と紙の契約書の取引先が混在
- 取引先ごとに異なるサービスを利用する必要が生じる
- 既存の社内システムと電子契約サービスとの連携を取らないと二重処理が発生

#### 3 サービスの継続性

- サービス提供者の事業継続性リスク有
- 上記に伴う契約書類への電子署名の信頼性の担保リスク有

#### 4 新たな法整備・法律解釈への対応

- 電子証明書の利用有無、電子署名とeシールとの住み分けなど、国内運用のスタンダードが固まっていないため、利用開始したサービスがスタンダードから外れるリスク有
- 発展途上のサービスであり、今後、新たな法整備や法律解釈があり、その対応が必要になる  
または、従来利用していたサービスが法律解釈からはずれるリスク有

## IV. さらなる取り組みテーマの紹介

---



# 1. withコロナ、postコロナにおける取り組みテーマ

withコロナ、postコロナにおける取り組みテーマは、今回説明したテーマ以外にも多様なテーマが存在する。

## 1. 経営管理

- 1-①. withコロナ情勢に対応した経営管理の仕組み再整備

## 2. 業務運営

- 2-①. 紙・印鑑文化脱却に向けた業務改革
- 2-②. 企業間レベルでのDX推進による抜本的効率化
- 2-③. 業務継続維持に向けた業務分担・人員配置・ナレッジマネジメントの見直し
- 2-④. 社員間コミュニケーション確保

**今回の説明範囲**

## 3. 営業活動

- 3-①. リモート下でも品質が低下しない営業プロセスへのリデザイン
- 3-②. 顧客接点のリアル・デジタルチャネルのデザイン

## 4. 人事・総務

- 4-①. リモートワークに対応した人事制度、勤務管理
- 4-②. メンタルヘルスケア
- 4-③. BCP再構築
- 4-④. 拠点統廃合と人員配置の再設計

## 5. システム

- 5-①. 情報基盤のリモート対応・増強
- 5-②. セキュリティポリシーの見直しセキュリティ確保