

特集 中小企業のテレワーク——導入支援における課題と今後の方策

第2章

テレワーク推進の効果と課題



宮田 昌尚

東京都中小企業診断士協会城東支部

東京オリンピック・パラリンピック（以下、東京大会）を控えてテレワーク推進が呼びかけられていたこの春、コロナ禍という強制力によって在宅勤務が否応なく急進した。

多くの中小企業では戸惑いも見られたが、工夫しながら、ある程度は対応できたという会社も多い。本章では、テレワークのメリットを再確認し、導入時の課題と留意点を整理する。その結果として見えてきたのは、中小企業が今後も競争力を高めていくためには、テレワークの活用が非常に有効であるという点だ。

日本テレワーク学会理事の今泉千明氏に、テレワーク推進について幅広くお話を伺った。今泉氏は、所属企業で早くからテレワーク推進にかかわり、一般社団法人日本テレワーク協会主席研究員を経て、現在、総務省認定テレワークマネージャーを務める。



日本テレワーク学会理事の今泉氏

1. テレワーク推進の経緯と背景

(1) 働き方改革と東京大会への対応

まず、最近の動きを理解しておきたい。政府は、2016年に閣僚と有識者による「働き方改革実現会議」を設置し、2017年3月に「働き方改革実行計画」を決定した。その中で、テレワークは柔軟な働き方の環境整備として重視されている。働き方改革は、昨年4月から関連法案の施行が始まったところだ。

首都圏では、東京大会の影響も大きい。2020年大会時の交通混雑を緩和する施策が、「2020TDM（交通需要マネジメント）推進プロジェクト」である。企業に参加を募り、テレワーク導入のための支援策も積極的に行われた。以前は育児や介護などを行う一部の人を対象としていた企業でも、対象を全社員に広げて取り組む契機となった。

東京都が実施する「はじめてテレワーク（テレワーク導入促進整備補助金）」は「2020TDM推進プロジェクト」の参加が条件で、従業員数999人以下の事業者を対象にしており、中小企業での導入を後押ししている。

(2) 新型コロナウイルス対策とBCP

本年2月あたりから新型コロナウイルス対策の意識が急激に高まった。4月7日に政府が緊急事態宣言を行う頃には、あらゆる企業に在宅勤務への取組みが求められ、徐々にテ

テレワークを進めてきた企業では一気に前倒しとなった。制度が未整備でも、始めざるを得ない状況となったのは周知のとおりだ。

厚生労働省がLINEの公式アカウントで行った全国調査によると、オフィスワーク中心の人（第1回約609万人、第3回約628万人が回答）におけるテレワーク実施率の全国平均は、第1回調査（3月31日～4月1日）で14.0%、第3回調査（4月12～13日）で26.8%であった。

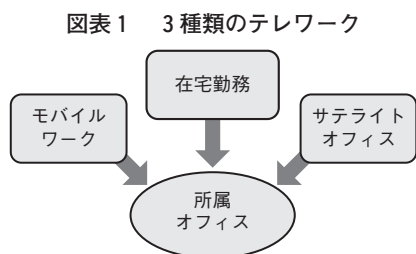
東京都では、第1回が30.7%で、第3回が51.9%と、この時点での急伸がわかる。東京都においては、「はじめてテレワーク」（上限110万円）に加えて、「事業継続緊急対策（テレワーク）助成金」（上限250万円）で支援策を拡充した。

パンデミックに対するBCP（事業継続計画）の重要性が注目された中で、やってみたところ「意外とできる」という認識が多くの中小企業でも広がったようだ。そして今、生産性向上に役立つといった面が改めて注目される。

2. テレワークの基本と導入効果

(1) テレワークという働き方

ICT（情報通信技術）を活用し、時間や場所を有効に活用できる柔軟な働き方がテレワークとされるが、それには大きく3つの類型がある（図表1）。



自宅で働く在宅勤務、営業職などが移動中や出先で仕事をするモバイルワーク、本拠地から離れた執務施設を利用するサテライトオフィスである。

企業にとっての効果は、生産性の向上、従業員のワーク・ライフ・バランス、コスト削減、BCP（事業継続計画）への対応と多岐にわたる。

①生産性向上

「もともとは、多くの企業でテレワークの目的として挙げられていたのは、生産性の向上です」と今泉氏は言う。たとえば、モバイルワークを活用していると、営業担当者が客先で在庫状況を聞かれても、会社のサーバーにアクセスしてその場で答えられる。専門技術の質問にも、すぐに技術者を交えてWeb会議ができる。経営資源の限られる中小企業こそ効率性が武器となる。デスクワークでも、話しかけられることなどがないので集中できるといった声が多いという。

②人材採用と雇用維持

中小企業にとって、より影響が大きいと考えられるのが人材の採用である。横浜市にある電気設備設計・施工の中小企業では、募集要項に「在宅勤務・モバイルワーク可能」と記載したところ、それまで数名の応募だったのが、幅広い地域から数百名規模の応募が集まるようになったという。

従来から指摘されているように、育児や介護などの事情を持つ従業員が働き続けられるために在宅勤務を活用するという効果ももちろんある。優秀な人材確保が常に大きな課題となる中小企業では、今後ますます働きやすい環境が求められるといえる。

③コスト削減

大企業も含めて注目されているのが、恒常的な在宅勤務制度でオフィススペースを縮小するコスト削減効果だ。在宅勤務とモバイルワークの導入と同時に、オフィスは個人専用机を置かないフリーアドレスにする。「営業部門のオフィスを半分の席数にして打ち合わせ場所は少し増やすことで、全体で約3割のスペース削減という会社が多い」という。

④BCP

地震をはじめ自然災害といった緊急事態に備えたBCPは、中小企業が生き残っていく

ためにも重要である。今回、感染症のパンデミックという緊急事態に対し突発的に対応した在宅勤務もあったと考えられるが、今後は制度と環境を整備することで、有効なBCP策定を行っていくことが求められる。

(2) 導入へのステップ

テレワーク導入にあたって、まず決めるべきは対象業務と対象者である。コロナ禍の緊急事態で「やってみたら意外とできた」という経験が、今後は大いに参考になる。

次に、コミュニケーションツールと通信ネットワークが必要になる。これについては第3章で詳述するが、社員数などの規模と求められる機能に応じて、必要十分な選択を行うことが大切である。

情報セキュリティについては、総務省が公表している「テレワークセキュリティガイドライン」を参考にするとよい。リモートデスクトップなどの選択肢が示されている。

勤怠管理や在籍管理といった労務管理上のルールづくりも重要である。これは、厚生労働省の「テレワークモデル就業規則～作成の手引き～」を利用して作成することができる。

3. 中小企業における壁

(1) 適した業務がない？

中小企業では、「在宅勤務の対象業務がない」という反応が多いが、「毎日家で仕事をするのが在宅勤務だ、と誤解している人が多いようです」と今泉氏は指摘する。緊急事態下は例外として、週に1～2日の在宅勤務を取り入れている会社が圧倒的に多いという。

テレワークに向き不向きな業務はあるが、社員の不公平感が出ないように注意し、できることから始める。たとえば、製造業でも計画立案や報告書作成などの業務をまとめて行うことで、在宅勤務を実施できる。「やってみたら意外とできた」という経験から、さらに工夫のしどころが見えてくるだろう。

(2) 紙の伝票、印鑑文化

契約書など印鑑を必要とする書類や、請求書など紙の伝票を扱う場合に出社せざるを得ないということがある。しかし、伝票類の電子化は進んでおり、電子印鑑という仕組みの普及が注目されている。

ハンコ文化からの脱却とペーパーレス化は、テレワークのためだけでなく、業務システムのスピードアップに直結するため、生産性向上に大きな効果をもたらすものである。

(3) ITに長けた人がいない

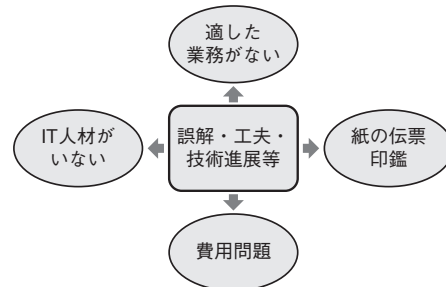
中小企業では、「ITに詳しい人がいない」という声もよく聞かれる。しかし、実はテレワークのためのシステム環境づくりは、専門家の知識はなくとも自社で可能である。ユーザーレベルで設定できるものが多く、決して難しくはない。やってみるとできた、というところが多いという。

(4) 費用がかかる？

テレワークのツールやネットワーク環境の整備には費用がかかるという声も、よく聞かれる。ところが実際には、規模や業務内容に応じて、無料または低料金でサービスを利用することができる。想像よりはるかに小さなコストで、テレワークは可能となる。

今泉氏がテレワークマネージャーとして相談に応じたケースで、最初は大きな見積額を検討していた会社が、ほとんど費用をかけずに環境を整備できる事例もあったという。

図表2 中小企業での導入の壁



4. 公的機関による支援

(1) 相談窓口事業

どこから手を付けたらよいか迷っている中小事業者に対しては、公的機関が設けている相談窓口の利用が有効である（図表3）。

図表3 公的機関の相談窓口例

テレワーク相談センター	テレワークマネージャー相談事業	東京テレワーク推進センター
厚生労働省	総務省	東京都+関係省庁
テレワークの導入・推進に関するさまざまな疑問、助成金申請手続きなどについて、企業の相談に対応する窓口	テレワーク導入を検討する企業・団体に、知見とノウハウを持つ専門家（テレワークマネージャー）が主にアドバイスを行う	テレワーク推進のための情報提供を行うワンストップセンター。機器の常設展示、資料提供、相談コーナーなどがある

「テレワーク相談センター」は厚生労働省の事業で、企業を対象にテレワーク導入時のさまざまな課題について相談に応じている。

「テレワークマネージャー相談事業」は総務省の事業で、テレワークの知見、ノウハウなどを有する専門家（テレワークマネージャー）が、無料でアドバイスを行う。

「東京テレワーク推進センター」は、東京都の事業としてセミナーや事例紹介を行う。また、テレワーク相談コーナー（厚生労働省）を設置して社会保険労務士やITコーディネーターなどの専門家が対応する。

「ワークスタイル変革コンサルティング」は東京都産業労働局の事業で、中小企業診断士や人事労務支援経験者など専門のコンサルタントを置き、都内事業所に最大5回の訪問コンサルティングを行うものだ。

(2) 補助金・助成金

政府や自治体では、働き方改革の推進や東京大会への対応などのために、補助金や助成金を設けてきた。新型コロナウイルス対策で拡充した制度（第3章参照）を含めて、対象となる場合はぜひ活用したい。

5. 体験して得られた工夫と留意点

今回、急遽実施されたテレワークの体験からは多くの知恵も生まれたようだ。

「雑談も意外と大事です。あまり構えないでチャットで軽く打ち合わせをする。そこからWeb会議に移るような流れも効果的です」

フェイス・トゥ・フェイスが欠かせない場面もある。営業における契約の結めは対面で、その後の仕様決定はオンラインで、といった使い分けが考えられる。また、新入社員研修には、対面でのOJTが欠かせない。

「リモハラ」（リモートハラスメント）という言葉もあるという。上司が部下に過度な頻度で呼びかけることが苦痛になるなど、注意が必要となる。コミュニケーションの工夫が改めて求められるところである。

6. 今後の生産性向上に生かす

今泉氏は「今回のコロナ禍で、結果的にテレワークの推進が5年早まった」と言う。

まだ模索中の会社もあると思われるが、いざれにせよ、今後のBCP対策としても、生産性向上のためにも、テレワーク推進の契機を生かしていく必要がある。

日本は労働生産性が低いといわれる。2018年のOECD（経済協力開発機構）データによる日本の労働生産性（就業1時間当たり付加価値）は、加盟36カ国中21位、主要先進7カ国で最下位である。「テレワークを取り入れた働き方改革で生産性を上げないといけません」と今泉氏は強調する。

宮田 昌尚

（みやた まさなお）
熊本県宇城市出身。早稲田大学政経学部卒業後、メディア企業で広告営業やCSR推進活動などに従事し、現在はグループ会社勤務。2020年中小企業診断士登録。

