

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6章

テレワーク支援の今後



岡本 崇志

東京都中小企業診断士協会城西支部

前章までで見てきたように、今回の特集では、中小企業が直面する多面的な論点が浮かび上がってきた。テレワークは一過性のものではなく、今後も重要な課題として継続した取組みが求められる。そこには中小企業診断士による助言が求められる場面が多くあると思われる。

1. 中小企業に合わせた取組み

(1) 人を生かす

経営資源の観点から整理してみよう。テレワークでは、人事評価、労務管理が難しいといった声を聞く。しかし、前章までで紹介したように、まずはやってみることをお勧めしたい。実際の経験を下地として中長期の展望を描くことは、リソースに限りのある中小企業にフィットした取組み方といえる。

第2章での就業応募数が大幅上昇した事例のように、採用面でもテレワーク対応は大きな武器になる。優れた人材を確保するためにも中小企業は積極的に取り組んでいきたい。

(2) 設備の有効活用

テレワーク導入においては、自社の規模や業務状況に応じた、過不足のないツール活用が求められる。選定にあたっては企業の将来像を見据えて検討したい。

テレワークによって稼働率が下がる事務所や営業拠点の見直しも必要となるだろう。既

存のオフィスを縮小、集約、あるいは分散化することが視野に入ってくる。第2章や第5章の企業事例でも見られたように、保有施設、設備の有効活用を考えていきたい。

(3) 費用を考える

テレワーク対応では直接的、間接的にコストがかかる。IT ツールに関しては、非常に安価に利用できるサービスも多い。テレワーク相談窓口制度も活用し、可能な限り費用を抑えてテレワーク導入に取り組みたい。

機材など、どうしてもかかってしまう費用に関しては、補助金・助成金を紹介した。こうした制度については、まだまだ活用の余地がある。テレワーク導入を助言する中で、利用を促していきたい。

会社と従業員の間での費用の線引きについても検討が必要だ。図表1のように、会社に対しテレワーク環境整備への支援を求める声が多く上がっていた。

図表1 会社への要望

テレワークのための自宅の環境整備をサポートしてほしい	31.4%
テレワーク時のネットワーク環境を強化してほしい	27.4%
より多くテレワークできる制度にしてほしい	24.4%
遠隔会議・ミーティングのツール・環境を充実させてほしい	23.8%
テレワークできる人とできない人の差を無くしてほしい	20.6%

出典：パースル総合研究所「新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査」から上位5位までを抜粋。複数回答

(4) 情報の活用

テレワーク導入のために、業務の標準化や見える化が求められる。中小企業ならではの課題が伴うところであり、解決すべきことでもある。自社の業務実情を分析する大事な機会となるだろう。

コミュニケーションツールの使い方によって、テレワークのメリット、デメリットが生じる。職場での雑談は、個人間のコミュニケーションのみならず、企業の暗黙知を共有する場でもある。自然発生する雑談に代わり、意識的に補う取組みが必要となる。

技術、ノウハウの蓄積・継承についてもテレワーク対応に伴って検討すべき課題だ。教育の対面、非対面の切り分けが必要になるだろう。

形式知化できる部分は、マニュアル化を行いたい。今では動画撮影も手軽になったため、中小企業でも検討の余地があるだろう。新人研修や評価面談を Web 会議で行う企業も増えつつある。それぞれのツールの特性を理解しつつ、積極的に活用していきたい。

(5) 外部との連携

ここまで経営資源について見てきたが、社外の視点も外せない。テレワークの取組みは、企業単独では完結できない部分もある。印鑑の廃止、発注方法の変更などで取引先の理解、協力が必要となる。

また、営業も訪問しない形が増えていく。インサイドセールスに取り組むきっかけとして、テレワークを生かしていきたい。

2. 中小企業診断士ができること

前章までの論点を振り返ると、中小企業診断士が頼りにされる場面として、下記のようなものが挙げられる。

- ◎全体の道筋を示し、導入の推進役となる
- ◎機器選定やシステム構築の助言
- ◎勤怠管理、運用ルールなど管理面の助言
- ◎補助金・助成金の申請サポート

いずれの場面にも共通する重要な要素は、第三者として経営者と従業員および取引先などに接し、当事者では思いつかないことや言いにくいことを言えるということではないだろうか。

そうしたかかわり方は、近年加速する DX（デジタルトランスフォーメーション）の文脈でも重要となってくるだろう。電子帳簿保存制度の見直しが2020年10月1日施行予定となっており、よりペーパーレスを推し進める内容となっている。働き方の大変革の中で、全体を俯瞰する中小企業診断士の視点は、ますます需要が高まってくると考えられる。

変化の速度は、今後さらに加速するだろう。経営の全方位に向けたアドバイスができる専門家として、中小企業診断士には情報のアップデートと変化に対応した自らの働き方の進化も求められる。そして、中小企業が働き方を変えていき、アフターコロナにおいてさらなる生産性の向上という成果を得られるよう、企業に寄り添って足元を照らし続けていく存在でありたいと強く思っている（図表2）。

図表2 中小企業診断士による支援の広がり

