

特集 2019年を振り返る

第4章

テレワークは 働き方改革の切り札となるか？



石井 伸暁
千葉県中小企業診断士協会

2020年、いよいよ東京オリンピック・パラリンピックの開幕である。政府は、2017年より同開会式の7月24日を「テレワーク・デイ」に制定。2017年からは「テレワーク・デイズ」が開催され、今年も交通混雑を避ける予行練習として、企業のテレワーク導入を呼び掛けてきた。

他方、テレワークは「働き方改革」を進めるうえで重要な施策である。少子高齢化に伴う労働力不足は、現在の働き方では解決しない。本章では、テレワーク導入の現状を踏まえ、中小企業における有効性を訴求する。

1. テレワークの基本的知識

テレワークとは、情報通信技術（ICT）を活用し、場所や時間を有効に活用する柔軟な働き方を指す。働く場所によって分類すると、①所属する勤務地から離れ、自宅を就業場所とする「在宅勤務」、②顧客先、カフェ、新幹線、公共空間など、さまざまな場所で移動中に就業する「モバイルワーク」、③所属するオフィス以外に設置されたスポットオフィスやコワーキングスペースで就業する「サテライトオフィス勤務」の3つに分けられる。

2013年、政府は目標とするテレワーク導入企業の割合を、2020年までに当時の3倍（34.5%）にすると定めた。対して、2018年までの導入企業は19.1%。導入予定を含めると26.3%で、導入企業は増加している（総務

省、平成30年通信利用動向調査、2019年5月）。

しかし、資本金規模別に確認すると解釈が変わる。資本金10億円以上の企業は、導入率が約5割にのぼり、伸び率も高い。ところが資本金1,000万円未満の企業では、導入率、伸び率ともに十分ではない。中小企業の働き方改革を牽引するためにも、テレワークの導入を強く喚起する必要がある。

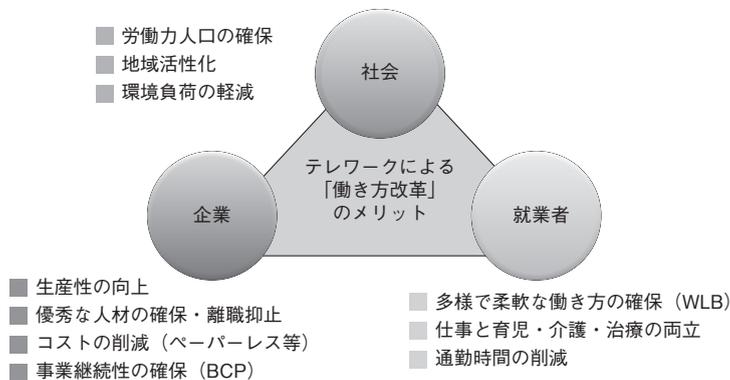
2. テレワークの効果と推進のポイント

テレワークは、中小企業の働き方改革にとって、どのような切り札となるのか。それを熟知する組織が「一般社団法人日本テレワーク協会」である。政府の普及・啓発施策への協力・提言の役割を担い、表彰事業として「テレワーク推進賞」を運営する同協会の事務局長の富樫美加氏にお話を伺った。



日本テレワーク協会事務局長の富樫美加氏

図表 テレワークの効果



出典：総務省ホームページより引用

——中小企業におけるテレワーク導入の実態について、どのようにお感じでしょうか。

実際は、統計値ほど悲観的に感じてはいません。テレワークに壁を感じる中小企業は多いですが、スマートフォンにアプリを入れ、社外でメールチェックができる環境を整えるだけでもテレワークは始まっているのです。

大都市では、働き方改革の盛り上がりから、大手企業を中心にテレワークの導入がある程度進んでいます。首都圏では、東京オリンピック・パラリンピック開催中の交通規制で、テレワークを検討する企業はさらに増加するでしょう。

ですから、これからは地方企業、特に中堅・中小企業に対して、働き方支援を通じたテレワークの導入を重点的に進めていくつもりです。そのための計画も立てていきます。

——具体的にはどのような導入計画を立てていくのでしょうか。

2020年までは、東京オリンピック・パラリンピックに向けて、首都圏での徹底的なテレワーク活用という方針があります。以降の計画は今年度中に作るのですが、方向性としては、中小企業の方が普段から信頼されている商工会議所や商工会、地域の支援機関などの組織と連携して、普及啓蒙活動や情報提供を行います。実際の導入事例を盛り込んだセミ

ナーの開催や、実際にテレワークを体験していただく機会も豊富に設けたいと思っています。

——中小企業にとってインパクトの高い導入効果の事例を教えてください。

そもそもテレワークは、社会、企業、就業者の3方向にさまざまな効果をもたらすものです（図表）。

その中でも、最近特に感じている効果は「中小企業が採用活動に困らなくなること」です。神奈川県のある電気設備工事会社では、採用時にテレワーク制度を掲げたところ、1人枠に600人もの応募が集まりました。当然、業務でもテレワークは生かされていて、工事現場ではウェアラブルカメラやタブレットを利用しています。

こうしたICTツールを使い、ベテラン社員が新人に対して遠隔で情報共有や指導を行うのです。テレワークで社員と会社が十分なコミュニケーションを取れていますから、直行直帰も多く、ワーク・ライフ・バランスが保てます。

そのため、会社にはどんどん採用希望者が集まり、約10年間で社員数は20人から32人にまで増えたそうです。「中小企業こそテレワークを入れないと！」——このようなことを考えさせられる、格好の事例です。

——テレワーク導入に成功した中小企業の要因には、どのようなものがありますか。

何よりトップが理解して、支援的ななかかわりを続けることです。テレワークといっても、毎日テレワークのみで仕事をするをを目指す必要はありません。

たとえば、出張したら会社の外で仕事をするために、通信によって会社の情報に社外からアクセスする場合があります。週1～2回行うテレワークなら、これと同じです。テレワークを導入することにより、移動や待機などの仕事時間にありがちな無駄は確実に減らせます。

こうしたテレワークに対する正しい理解が、経営者ほど進んでいない傾向があります。逆に、経営者が社内にテレワークを推進させたい場合は、直接的な関与を徹底的に続けることです。たとえば、会議や打ち合わせを経営者自身が積極的にオンラインで行うのも有効です。

——具体的な導入の手順を教えてください。

まずは、テレワークで解決したい目的を明確に定めること。次に、社内でトライアルを経験することです。

たとえば、テレワークが必要な時間的制約のある女性社員がいるとします。女性社員の仕事の円滑化を目的とすれば、関係業務の棚卸しが必要になります。そこから業務を熟知している中間管理職とともにチームや担当を決め、人事担当者、場合によってはITの専門家を交えたプロジェクトを作るのです。それは少人数でも構いません。

次に、プロジェクトでどのような業務をテレワークでやるのかを考え、最低でも3ヵ月以上のテスト期間を設けます。すると問題点が必ず抽出できます。全社にテレワークを広げようとする、こうした問題点を潰すためのルールづくりが必要です。それ以外にも、問題のない業務だけを取り上げて、テレワークで始めてみるという選択肢も考えられます。

テレワークに否定的な層が社内に多い場合

は、まず、子育て世代で新しい働き方に関心を持つ若手管理職と現場の社員を組み合わせます。そこからテレワークを導入するのも有効な手段です。そこで得たノウハウや成果を社内へ伝えていくと、導入が成功する可能性が高くなります。

いずれにせよ、中間管理職を含めてトライアル・アンド・エラーを行っていかないとうまくいきません。急激な導入は絶対に避けてください。

——たしかに、中間管理職の手厚いサポートは欠かせません。

テレワークの導入でメールやチャットの量が増えれば、「人との連携が希薄になってやりにくくなった」という声が上がります。

年配の管理職になるほどICTツールを使った経験が少なく、ICTツール上でコミュニケーションを活性化させるノウハウがありません。コミュニケーションがうまくいかないと、生産性も落ちます。中間管理職がテレワークの導入後に成果を出せる状況を作らないと、せっかく導入したテレワークも徐々に使われなくなります。

こうした場合、ツールの利用方法、コミュニケーション、業務マネジメントなどの成功例を現場から吸い上げ、じっくりと中間管理職に伝える必要があります。

——中小企業診断士に期待したいことを教えてください。

1つ目は経営者への動機づけ、2つ目は導入時の業務見直しのサポートを期待しています。中小企業の方々は日々の仕事に追われ、特に少人数の組織では、専門家の支援がないとテレワークの導入が進みません。そのためにも、中小企業診断士の方々にはさまざまな成功事例を知っていただきたいです。

BCPの観点でも、今年は佐賀県や千葉県で大きな災害がありました。一方、ここ数年で各地にコワーキングスペースが増加していま

す。災害時の社内データの社員利用についてあらかじめルール決めをしておき、外部からアクセスできる環境を作っておけば、こうした施設で災害時の就業が容易になります。

テレワークを本格導入していない中小企業でも、事業継続のためには必要なことではないでしょうか。

——テレワーク導入時に検討すべきICTツールはどのように選べばよいでしょうか。

中小企業でもITベンダーが固定的に取引をしている場合があるようですが、そこで提案を受けるのは、基本的にベンダーが取り扱っている商品だけです。

本当にそのICTツールが自社に適しているのか、経験がなければ目利きがしにくい。このような問題を中小企業は抱えがちです。ここにも中小企業診断士の方に活躍していただきたい領域があります。

なお、日本テレワーク協会では中小企業に必要なICTの機能の考え方を、お勧めのツールとともにまとめた冊子を用意しています。

『中堅・中小企業におすすめのテレワーク製品一覧』と題して、リモートアクセス、勤怠管理システム、会議システムなどの各種ツールを価格付きで紹介しています。ぜひ参考にしてください。

最後に、ICTツール導入時の資金面の不安に対しては、国や自治体で助成金・補助金制度が豊富に用意されています。こうした制度を活用して、積極的なテレワークの導入支援に力を貸していただきたいです。



日本テレワーク協会「中堅・中小企業におすすめのテレワーク製品一覧」

3. テレワーク推進を後押しする制度

総務省、厚生労働省、東京都では専門家派遣制度を設けており、導入コンサルティングを受けられる。相談窓口も、厚生労働省と東京都で設置されている。

助成金・補助金制度では、厚生労働省の「時間外労働等改善助成金（テレワークコース）」がある。在宅またはサテライトオフィスでのテレワークに取り組む中小企業に対し、環境構築などに係る経費の一部を助成する。

特に手厚い制度を設けているのは東京都だ。「はじめてテレワーク（テレワーク導入促進整備補助金）」として、都の専門家派遣を受けた中堅・中小企業などを対象に、助言に沿ってICTツールを導入すると、従業員数に応じて40～110万円を上限に補助金が支給される。補助率は10/10だ。

紹介した制度と先述の冊子「中堅・中小企業におすすめのテレワーク製品一覧」については、日本テレワーク協会が制作するガイドライン「保存版 テレワークお役立ち情報総まとめ!!」に集約されている。興味がある方は、同協会のウェブサイトからダウンロードできるため、活用してほしい (<https://japan-telework.or.jp/guide/>)。

石井 伸暁

(いしい のぶあき)

2017年中小企業診断士登録。民間コンサルティング会社を経て2019年に独立。資金調達と小売・サービス業の業績拡大支援が専門。趣味は家族サービス。

