

## 第3章

# テレワーク導入支援のプロセス



松本 崇

東京都中小企業診断士協会城西支部

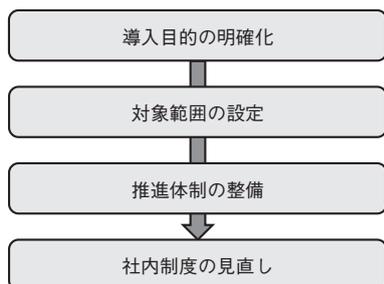
在宅勤務に対応する必要性が急激に高まり、今後、中小企業診断士へのテレワーク導入支援の依頼も増えると推測される。

本章では、中小企業診断士として押さえておきたい、テレワーク導入支援のプロセスやポイントを紹介したい。

### 1. 目的の明確化と体制の整備

テレワークを効果的に、またスムーズに導入するには、導入目的を明確化すること、対象とする業務範囲を設定すること、推進体制を整備すること、運用実態に合った社内制度へと見直すことが求められる（図表1）。

図表1 目的明確化から制度見直しまでの流れ



#### (1) 導入目的の明確化

コロナ禍において、「テレワークは事業継続のために必須である」と広く認識されるようになった。ただ、テレワークの導入は事業継続の一助になるだけでなく、業務改善や

働き方の多様化、コスト削減など、多面的な効果を生み出せる可能性を持っている。

ウィズコロナ、アフターコロナ時代においては、「テレワークに対応できない企業とはお付き合いできない」、「テレワークができないのであれば入社を見送る」といったケースも想定され、営業面、人材採用面でもテレワークの導入が求められるなど、影響範囲は想像以上に広い。

導入効果が多岐にわたるからこそ、テレワークの導入目的の明確化の促進が、中小企業診断士の役目の1つとなる。あくまで事業を継続するための緊急対応なのか、ウィズコロナ、アフターコロナの世界を見据えた積極的な取組みなのか、経営者を中心に企業としての考えをまとめておく必要がある。

もちろん、コロナ禍においてはテレワークができる環境を整えることが最優先で、そのほかの目的を考えている時間がないという場面もあるだろう。その場合でも、できる限り環境整備と並行して「本来目指したい姿」を検討することで、対象範囲の設定や導入するツールの選定に役立つはずだ。

#### (2) 対象範囲の設定

導入目的に沿って、どの部署、どの業務をテレワークの対象とするのかを定めていく。業務によってテレワーク化の難易度が異なるため、必要性や緊急性などを考慮して優先順位をつけながら、段階的に導入していくこと

が必要になるだろう。

対象範囲を設定する際は、現在の業務をそのままテレワーク化するのも1つの手だが、場合によっては ECRS (Eliminate：排除, Combine：結合, Rearrange：並び替え, Simplify：簡素化) の観点で業務を見直したい。テレワークをきっかけとして業務改善につなげることができれば、中小企業診断士が導入支援を行う意味合いも大きくなる。

### (3) 推進体制の整備

目的と対象業務が固まったら、それに合わせた推進体制を整えていく。推進責任者を任命するだけでなく、関係部門（経営企画, 人事, 総務, 情報システム, 実際にテレワークを行う部門など）を巻き込んだ横断的なプロジェクトとすることが望ましい。

### (4) 社内制度の見直し

テレワークが導入されると、就業規則などの社内制度も一部、改める必要がある。一般的に変更が必要になるのは、就労管理の方法、テレワークゆえに発生する経費の負担方法（光熱費, 通信費, テレワーク用の機材等）、セキュリティ規程などだ。

テレワークになると目の届かない部分も増えるため、人事評価にも工夫が必要になる。プロセスの見える化（ドキュメント化）、成果主義の一部導入、MBO（Management By

Objectives：目標管理制度）の有効活用など、企業ごとの工夫が求められるだろう。

## 2. ICT 環境の整備

従来であれば、目的の定義や制度の整備を実施した後に ICT 環境を整備するのが一般的だったが、コロナ禍においては真っ先に ICT 環境整備に着手するケースも多い。

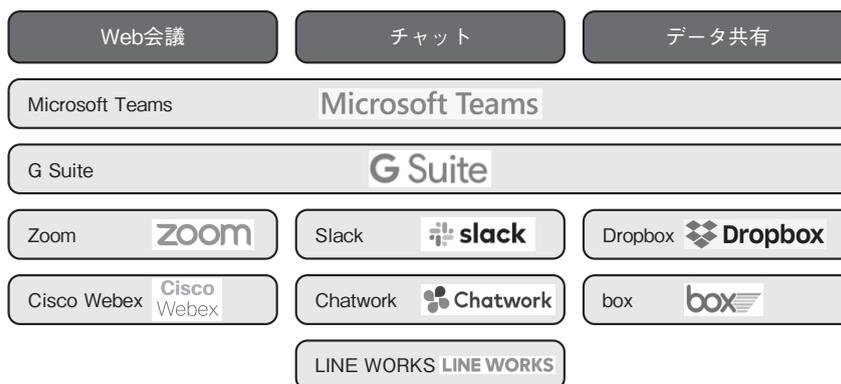
まず、最低限必要なハードウェアとして、自宅で使用可能なパソコンを1人につき1台用意することが必要だ。インターネット環境も必要だが、従業員の自宅にインターネット環境がない場合には、モバイルルーターを企業側が手配して貸し出すといった対応も考えられる。

企業としては、社内情報へのアクセス方式の選択も行わなければならない。中小企業診断士が支援を行う場合には、インターネット VPN, リモートデスクトップ, クラウド型アプリケーションなど、それぞれのメリット・デメリットを整理して、選択しやすい環境を整えることが求められるだろう。

次に、テレワーク導入の際に特に重要視されるのがコミュニケーションツール（Web 会議ツール, チャットツール, データ共有ツール）である。

図表 2 に示すとおり、総合サービスであれば Microsoft Teams や G Suite (Google Meet な

図表 2 コミュニケーションツールの例



ど), Web 会議であれば Zoom や Cisco Webex, チャットであれば Slack, Chatwork, LINE WORKS, データ共有であれば Dropbox, box などが代表的である。

コミュニケーションツールにはそれぞれ特徴があるため、一度は使ってみて自社に合うかどうかを見極めてから本格的に導入するのも一案だろう。ツールによっては無料版があり、また、有料版でも試用期間が設定されていることがあるため、ぜひ活用したい。

さらに、バックオフィス業務も含めたマネジメント用のソフトウェア(勤怠管理ツールや会計ソフトなど)や事業で使用しているツールについても、テレワーク下での対応を検討する必要がある。クラウド型アプリケーションであればテレワークへの移行もスムーズであるため、長期的にはクラウド型へ移行するよう助言する場面もあるだろう。

すべてのツールに共通することだが、どれほど優れたツールを導入しても、使いこなせなければ宝の持ち腐れになってしまう。テレワーク用のツールに限らず、新しいシステムを導入したものの、従業員への説明が十分でなかったために、想定していたほどには活用しきれていないケースも少なくない。

テレワーク環境の整備とともに新たなツールを導入する場合には、上手な使い方などについての説明会を開催するなど、フォローを

徹底し、積極的な利用を促すことが大切である。

コロナ禍ではセキュリティ対策が後回しになる場合もあるようだが、テレワーク下での情報管理は、オフィス勤務時以上に留意する必要がある。導入支援にあたっては、パソコン紛失への対策やウイルス対策ソフト導入の徹底など、基本的なセキュリティ対策から整えるように進言することも必要となる。

### 3. 補助金・助成金の活用

テレワークのための環境を整えるには、一定程度の投資が避けられない。現在は、補助金・助成金が充実しているため、ぜひ積極的に利用したい。

図表3、図表4でまとめたとおり、経済産業省、厚生労働省、東京都などによって、新型コロナウイルス対策を含めた多種多様な補助金・助成金が整備されている。ただし、活用の際には注意が必要だ。たとえば、補助金・助成金によって申請期限が異なり、コロナ禍では当初設定された期限が延長されたケースもある。

ここで紹介した補助金・助成金のうち、執筆時点(2020年7月15日時点)で9月以降も申請が可能なのは、経済産業省と厚生労働省の補助金・助成金と、東京都の「はじめてテ

図表3 補助金・助成金の一例

経済産業省	厚生労働省	
IT導入補助金	働き方改革推進支援助成金 (テレワークコース)	働き方改革推進支援助成金 (新型コロナウイルス感染症対策のための テレワークコース)
中小企業・小規模事業者などがITツールを導入する際に活用できる補助金	テレワークに取り組む中小企業事業主に対して、その費用の一部を助成	新型コロナウイルス感染症対策としてテレワークを新規導入する中小企業事業主に対して費用の一部を助成
最大で費用の3/4、450万円を補助	最大で費用の3/4、300万円を支給	費用の1/2、最大100万円を支給

図表4 東京都の補助金・助成金

事業継続緊急対策 (テレワーク) 助成金	はじめてテレワーク (テレワーク導入促進整備補助金)	テレワーク活用・働く女性 応援助成金
感染症の拡大防止・緊急時の事業継続対策として在宅勤務を可能とするテレワーク環境整備を行う中堅・中小企業などに対して要した費用を助成	東京都が実施するテレワーク導入に向けたコンサルティングを受けた都内の中堅・中小企業などに対して、テレワークの環境構築経費などを補助	働き方改革の推進に向けたテレワーク環境の整備や女性の採用・職域拡大を目的とした環境整備を支援するため、費用の一部を助成
最大250万円まで 費用全額を支給	最大110万円まで 費用全額を支給	費用の1/2, 最大250万円を支給 (昨年度)

テレワーク (テレワーク導入促進整備補助金)」だ。

東京都の「テレワーク活用・働く女性応援助成金」は令和2年度の募集内容が未定となっており、ほかの補助金・助成金とともに常に情報をアップデートしておきたい。

補助金・助成金の支給要件も確認しておく必要がある。一例として、厚生労働省の2つの助成金ではシンクライアント以外のパソコン購入費用は対象とならない一方で、東京都の助成金では10万円未満のパソコンであれば対象だ。したがって、一般的なパソコンを導入したい場合には東京都の助成金を活用することになるだろう。

東京都以外の自治体でも独自の助成を行っているが、中小企業自身が補助金・助成金の情報を漏れなく把握することは難しい。中小企業診断士として常に最新の情報を収集し、導入支援に際して正確な情報を伝えることができれば、それだけでも十分に価値があると思われる。

#### 4. 検証・改善のサイクルを回し続ける

テレワークは一度導入したら、そこで終わりではない。最初から完璧な体制をつくることは不可能で、ICT環境や社内制度の不備、使い慣れないツールへの不満が出てくること

も多いだろう。

一時的に業務に支障が生じた、または業務効率が落ちたからといって諦めるのではなく、その都度、課題を整理しながら、改善を積み重ねていくことが重要だ。

コロナ禍におけるテレワーク導入の流れは決して一過性のもではなく、これからも働き方の1つとして定着していこう。中小企業診断士には、事業継続、生産性の向上、人材採用力の強化、コスト削減など、幅広い視点でテレワークを捉え、導入を支援していくことが求められている。

#### 松本 崇

(まつもと たかし)

東京大学経済学部卒業後、不動産デベロッパーに入社。オフィスビルの運営、事業企画、J-FREITのIRなどに従事。2020年中小企業診断士登録。会社員として勤めながら、経営支援、プロジェクト支援などの診断士活動も行っている。

