

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4章

テレワーク導入支援における 中小企業診断士の役割と心得



松本 崇

東京都中小企業診断士協会城西支部

ウィズコロナ時代、テレワークの導入は、中小企業にとって避けては通れない経営課題の1つだ。企業経営を支援する中小企業診断士に期待される役割も大きくなると思われる。

本章では、中小企業診断士として東京都や埼玉県でテレワークのアドバイザーやセミナー講師を務めるなど、豊富な経験を持っている中川健治氏に導入支援時の中小企業診断士の役割と心得について伺った。



中川 健治（なかがわ けんじ）
京都大学工学部工学研究科数理工学専攻修士課程修了。2013年中小企業診断士登録。大手ソフトウェア会社、コンサルティング会社などを経て、2010年株式会社ECO経営企画室設立。内閣府 CIO 補佐官、内閣官房 CIO 補佐官を歴任。

1. コロナ前後での変化

コロナ禍において、テレワークは「やったほうがよいこと」ではなく、「やらなければならないこと」に変化した。とはいえ、何から取り組むべきかわからない中小企業も多く、中小企業診断士や自治体窓口への相談件数は確実に増えている。

従前と比べて相談の中身自体が大きく変わったわけではないが、姿勢は大きく違う。

「昨年までは、オリンピックに向けてテレワークを推進したい東京都に協力しているというスタンスの企業も多くありましたが、今では喫緊の経営課題としての相談がほとんどです」と中川氏は指摘する。

テレワーク関連の補助金や助成金を活用したいという相談も多い。自治体が独自に整備した奨励金でも、受付開始日に募集企業数を大幅に上回る応募が集まることもある。

2. テレワーク導入状況の違い

テレワーク導入の進捗状況は、企業によって大きく異なる。100名以上の従業員を抱えるような規模の企業の中には、以前から働き方改革の一環としてテレワーク導入を進めていたところもある。

一方で、テレワーク関連の技術や補助金・助成金への理解が追いついておらず、どのよ

うなスペックのパソコンが必要なのか、使えるツールにはどのようなものがあるのか、まずはそこから知りたいという中小企業も少なくない。

「テレワークが進んでいない企業では、残念ながら経営者のITリテラシーが低いケースも散見されます」

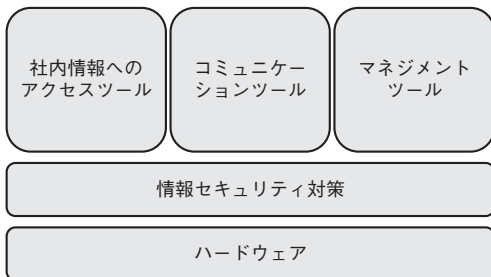
企業によって導入レベルがさまざまであるという現状を認識することが、導入支援の第一歩だ。

3. テレワーク導入支援における留意点

(1) 中小企業が抱える課題

中小企業がテレワークを導入するにあたっての課題は何なのか。中川氏によると、大きく5つの課題があるという（図表1）。

図表1 テレワーク導入時の5つの課題



①ハードウェア

まずは、人数分のパソコンを準備し、仕事ができる環境を整えることが最優先だ。デスクトップパソコンのため持ち運べない、パソコンにカメラが内蔵されておらずWeb会議に対応できない、といったこともある。

個人で所有するパソコンを利用することも考えられるが、購入したのが随分昔でOSのバージョンが古い、インターネットが使えればよく十分なスペックを備えていないといったケースが多く、また、セキュリティ面での問題もあることから、これを機に会社で必要機材一式をそろえることが望ましいといえる。

パソコン購入資金も対象となる補助金・助

成金があるため、活用を促していくことも中小企業診断士の役割の1つだ。

②社内情報へのアクセスツール

テレワークをする際、社内システム、社内データベースへの接続方式をどう選択するか、企業が直面しやすい課題である。

各種団体が発行しているテレワークの導入ガイドブックでは「仮想デスクトップ方式」が最初に掲載されていることがあり、この方式を取り入れようと相談にくる中小企業もある。しかし、これは規模が大きい企業向けの方式であり、費用対効果の観点から中小企業にはなじまないことが多い。

現実的な選択肢としては、「リモートデスクトップ方式」「クラウド型アプリケーション方式」「インターネットVPN方式」が考えられる。特に最後の「インターネットVPN方式」は、導入支援ガイドブックでは取り上げられていないケースもあるが、中小企業からすれば検討に値する方式だ（図表2）。

「中小企業にとって何が十分なのかという観点から、情報を適切に整理して提供する必要があります」

図表2 アクセス方式の選択肢

	安全性	コスト
仮想デスクトップ	◎	×
リモートデスクトップ	○	○
クラウド型アプリケーション	○	○
インターネットVPN	○	○

③コミュニケーションツール

テレワークを行いながら社内外と円滑にコミュニケーションを取るためには、Web会議ツール、チャットツール、データ共有ツールの導入も欠かせない。

「Slackなどのチャットツールを使って、意識的にコミュニケーションを取ることを推奨しています。テレワークから生じる孤独感の解消にもつながりますから。また、チャットツールは連絡用ツールとして、Dropboxなどのデータ共有ツールは文書などを管理するツールとして、それぞれのツールの特性に合った使い方をするように指導しています」

SlackやDropboxなどのツールは、規模の小さい企業であれば無料で使える範囲で足りることが多いので、積極的な使用を促すとよいだろう。

④ マネジメントツール

勤怠管理や業務進捗管理を行うツールにも検討が必要だ。クラウド型アプリケーションを導入している企業は必ずしも多くないため、前述のコミュニケーションツールを用いて朝会・夕会を行う、また、業務開始時と終了時に連絡を入れることで、勤怠や業務管理を行うのが現実的な施策になるだろう。

なお、社外の関係者も利用するマネジメントツールの場合、自社の意向だけでは切り替えが難しい。

「たとえば、会計ソフトを検討する際には、税理士の方が使い慣れているものかどうかという観点も求められます。昔から付き合いのある税理士の方が、何に対応可能かを確認することも必要です」

図表3 コミュニケーションツールとマネジメントツールの例

コミュニケーションツール	マネジメントツール
メール	勤怠管理ツール
Web会議ツール	在籍管理ツール
チャットツール	業務進捗管理ツール
データ共有ツール	会計ソフトウェア
グループウェア	

マネジメントツールを導入するにあたり、補助金を活用する場合も注意が必要だ。買い切りのパッケージソフトを購入する場合は全額が補助の対象になる一方で、毎月定額の利用料を支払うクラウド型アプリケーションの場合、一定期間分しか補助の対象とならない。

「クラウド型アプリケーションの導入を進める際には、次年度以降にかかるコストを十分に確認するようにしています」

⑤ 情報セキュリティ対策

テレワークとセキュリティ対策は、切り離せない関係にある。パソコンの盗難、マルウェア感染対策、情報の流出・不正アクセスへの対策など、検討すべき範囲は広い。

テレワーク推進時には、セキュリティ規則の制定と周知徹底、ウイルス対策ソフトの導入などをセットで行うことが重要だ。

(2) テレワーク導入時の手順

通常であれば、導入目的や対象となる業務範囲を決定した後、規則を整えてから必要なツールを導入していくのが定石だ。ただし、コロナ禍ではこの手順にも変化があった。

「緊急事態でしたから、まずツールを導入して、そこから規則を合わせるという順番でした。今となっては、この順番のほうが中小企業にとって適しているとも思っています。ツールを入れたから必ずしもうまくいくわけではなく、試行錯誤が必要です。先に規則を固めてしまうと、あとから実態と合わない部分が出てきて、再び規則を変えなければなりません。そうすると手間やコストが余計にかかってしまいます。全体的に運用が安定してきたタイミングで規則を合わせていくのがよいのではと思います」

大企業の場合は人数が多いため先に形を整える必要があるが、中小企業の場合は「自分たちには何が合うのか」から始めることが可能だ。先述のとおり、ツールも無料で使えるものがあるため、「まずは試してみる」という姿勢で取り組むとよいだろう。

(3) 業種や部署による違い

仕事の種類によって、テレワーク実施がどうしても難しいケースがある。

「たとえば、製造業の現場仕事はテレワーク化が難しいので、営業部や設計部、品質保証部などからテレワークを導入することが多いです」

部署によって異なる対応をする際に重要なのが、部署間での連携不足や軋轢が生じないように配慮することだと中川氏は言う。

「まずは、在宅勤務を行っている人をそのまま放り出さないこと。各種ツールを活用して、会社にいるのに近い状態で仕事ができるようアドバイスをしています」

さらに、テレワークを行う従業員と、業務上テレワークができない従業員との間に経営者が入り、部署間の相互理解が深められるよう手助けを行う。そうすることで、不公平感を払拭し、連携に支障がない状態を保つことができれば、効果的なテレワークが可能になるだろう。

4. 中小企業診断士の意識すべき役割

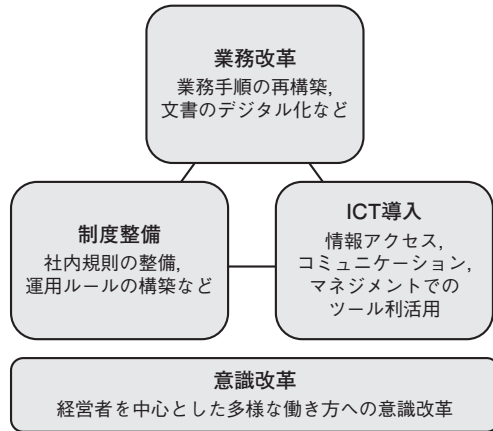
テレワークの導入を支援する際、中小企業診断士に特に求められる役割とは何なのか。その1つは、全体最適を考えたアドバイスを行うことだ。

「中小企業がテレワークに適したツールを導入しようとしてITベンダーを頼ると、そのITベンダーが扱っているツールしか提案されないこともあります。経営や費用対効果の観点、さらには業務改革や意識改革にまで踏み込んで、企業全体として望ましい提案を行えるのが中小企業診断士の強みです。もっと多くの中小企業に中小企業診断士を活用してほしいです」(図表4)。

補助金・助成金の活用も、中小企業診断士に求められる重要な役割だという。中小企業診断士に頼らずとも補助金・助成金を上手に活用している中小企業がある一方で、その存在を知らない企業もまだまだ多い。そのよう

な中小企業に対して、補助金・助成金の情報を整理し活用できる道筋を示すなど、中小企業診断士が貢献できる余地は大いにある。

図表4 テレワーク導入のポイント



5. ウィズコロナ時代の中小企業診断士像

最後に、多くのテレワーク導入支援を行ってきた中川氏が考える、ウィズコロナ時代の中小企業診断士像について伺った。

「全体最適の観点から支援ができる中小企業診断士は、活躍の場を広げていくことが求められていると思います。だからこそ、企業と会う機会を増やさなければなりません。商工会議所との連携、Web会議ツールを活用した生産性向上など、できることはたくさんあります。また、TwitterやFacebookなどのSNS、ブログ、YouTubeなども積極的に活用しながら、中小企業診断士という存在を広めて、その地位を確立していく必要もあるでしょう。中小企業診断士と付き合っていればきっとよいことがある、と経営者に思ってもらえるようにしなければなりません」

テレワーク導入支援でも、企業全体・経営全体を見てアドバイスをする中小企業診断士の役割は変わらない。ウィズコロナの時代に適した働き方の提案で、より多くの中小企業をサポートすることが期待されているのだ。