

寄稿

中小企業の テレワーク 導入事例

働き方専門ライター
やつづか えり

最多で、50人未満の会社では、なんと56%が同様の回答をしています(図2)。

確かに、現場に行ったり、顧客と対峙しないといけない仕事はありますが、業務全体を見渡せば、テレワーク可能なものは何かしらあるはずです。

事例①「保育士の在宅勤務を実現」

保育士の仕事と聞くと、保育の現場でしかできないと思うかもしれませんが、自宅でできる業務を洗い出し、働きやすさが向上した事例があります。

多くの保育園では、職員は保育が終わってから夜遅くまで残って制作物をつくったり、土日も含むシフト勤務が必要で、出産や介護が理由の退職者がたくさん出ることが悩みの種です。

神奈川県のア社が運営する保育園では、配布物や保育計画の作成、子どもたちが工作に使う材料の準備を自宅で行える制度にしました。すると、育休中には(育児休業給付金を受け取れる範囲内で)自宅で保育以外の仕事を

してもらうことで、復帰しやすい環境を実現し、離職者が減少。

さらに、子育てや介護で出勤できる時間の少ない保育士からも応募が相次ぎ、人手不足が解消したのです。

事例②「移動時間を大幅削減」

電気設備工事を専門とする向洋電機土木社は、メインが現場仕事でありながらテレワーク導入に成功しています。

仕事柄、各地に工事の現場があり、社員は、自宅から会社へ、会社から現場へと移動だけで大変な時間を要していて、介護や子育てといった事情を抱える人には大きな負担でした。

そこで、向洋電機土木社は「社員のワーク・ライフ・バランスの向上」を目的に、移動時間の無駄を減らそうと、テレワークの導入を決めました。

会社にこなくてもファイルにアクセスできるようにするため、クラウドを活用。役職ごとの権限に応じてアクセスできるファイルを決め、さらにクラウド上に置くファイルと本社サ―

バー内に置くものを峻別しました。

そして、全員にノートパソコンとスマートフォンを支給し、使用できるのは自宅か現場のみとルールを定めました。また、情報漏えいを防ぐためSNSの使用は禁止。

これで現場や自宅で設計図や指示書、工事報告書がつけられるようになりました。テレビ会議やチャットのアプリを使うことで、自宅にいながら現場の人と指示書や図面についてスムーズに話し合えるようになりました。

現場で働く社員が多いためテレワークは難しいと思われましたが、導入に成功したことで、平均労働時間が一人当たり年300時間削減。社員には資格取得の時間が生まれ、会社の生産性と利益向上につながっています。

さらに、社用車での移動時間が減ったことで自動車保険の保険料の70%をカット。本社の電気使用量は4分の3になりました。

事例③「サテライトオフィスで人材確保」

NPO法人向けに、オンライン募金システムの開発やコールセンター業務を提供している

保育士も、 現場仕事もテレワーク

●テレワーク可能な業務を探そう

新型コロナウイルス感染防止対策による外出自粛要請を契機に、中小企業にもテレワークが求められる時代になりました。

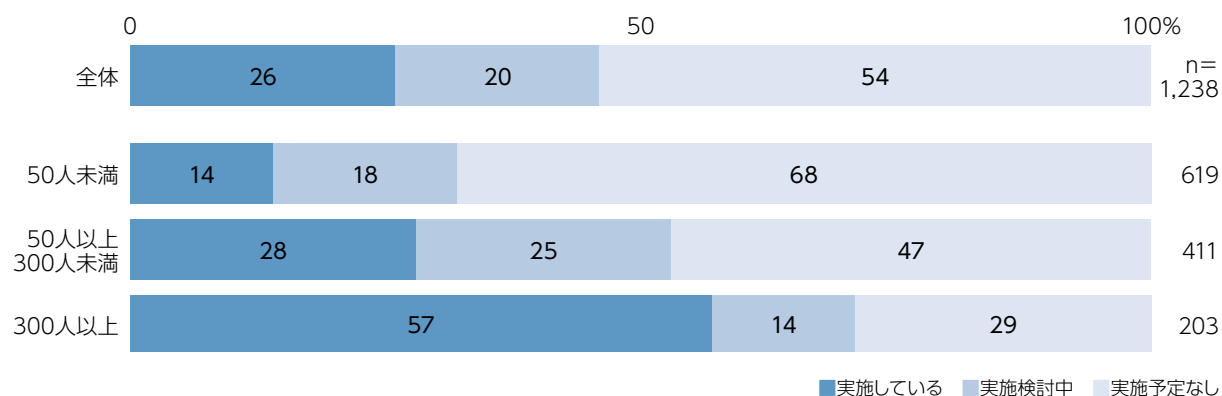
テレワークはtele（離れた所）とwork（働く）をあわせた造語で、場所や時間にとらわれない柔軟な働き方のことです。その種類は、モバイルワークや在宅勤務、サテライトオフィス勤務などさまざま。

また、テレワークは、緊急事態に対応しやすいだけでなく、生産性やワーク・ライフ・バランスの向上、人材確保などの効果が見込めます。

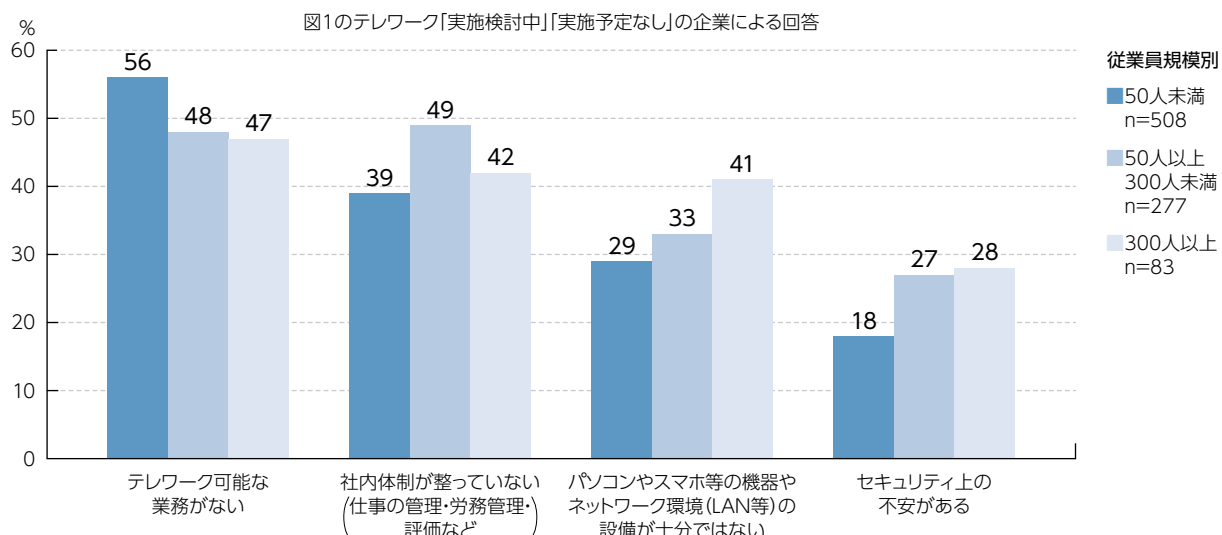
2020年3月の東京商工会議所の調査によると、テレワークを実施している会社は全体で26%、50人未満の規模の会社に至っては14%でした（図1）。

未実施の会社がテレワークを検討する際の課題は、「テレワーク可能な業務がない」が

■図1 テレワーク実施状況(従業員規模別)



■図2 テレワーク実施を検討するにあたっての課題の上位4つ(従業員規模別)



出所:図1、2/「新型コロナウイルス感染症への対応について」(東京商工会議所)を一部修正

の一角には大きなモニターが置かれ、各地でテレワークをしている社員の様子が映っています。

同社は地方で暮らしたいという社員がいれば在宅勤務を認めたり、サテライトオフィスを開設したりしてその希望を叶えています。

全拠点から、常にビデオ会議システムにログインしてオンラインで「つながりつばなし」にすることで、離れていてもお互いの様子が感じられます。用事があればマイクをオンにして呼びかけることで、いつでもコミュニケーションが取れるようにしているのです。

同じく東京都のIT企業であるソニックガーデン社も、社員が全国各地に散らばってテレワークをしています。

こちらは、全社員がそれぞれ同じグループウェアにログインし、映像ではなく定期的にパソコンのカメラで撮影される写真で各自の様子が把握できるほか、いつでもチャットでやり取りできるようにしています。

このようにオンラインツールを使って互いの存在を感じられる仕組みをつくと、「見えない

ところで何をしているのかわからない」という不信任が軽減されるほか、各自の孤独感も解消されます。

テレワークでなくても、サボる人はいます。つまり、社員を信頼できるかどうかというのはテレワーク以前の問題なのです。

普段から信頼を保っていこうと互いに思えるような関係づくりをしておくことが、何よりも重要です。

テレワーク導入は 中小企業が有利です

●導入の目的を明確にしましょう

筆者は、テレワーク導入成功の鍵は「目的を明確化し、全社員に浸透させること」だと考えています。

テレワーク導入の目的は会社によって、パンデミックや災害発生時のBCP（事業継続計画）だったり、生産性の向上だったりさまざまです（表2）。

しかし、「テレワークをやればいいことがあり

そうだ」「他社もやっているから」というぼんやりとした理由で導入したのでは、うまくいきません。

目的によって、準備すべき環境やルール、そして導入の効果をどう評価するのかが変わるからです。

例えば、生産性向上を目的に導入するのであれば、すべての業務をテレワークで行う必要はありません。

どのタイミングで何をテレワークで行うと効率が良いのか、社員やチームで決めて実行できるかが生産性向上のポイントになります。

●有事のテレワークで必要なこと

一方で、パンデミックや災害時の事業継続の観点で導入するのであれば、まず日常業務がすべて同じようにはできない前提で、事業を継続、もしくは再開するために必要な業務を優先してテレワークを行います。

そして、そのための環境やルールを準備し、全社員がその態勢に対応できるようにする必要があります。

ソノリテ社。

本社は東京ですが、電話対応や入力作業、発送などの事務代行業を徳島県神山町で行っています。

事務代行業は、最初、本社で始めましたが、家賃などの固定費が高く、成り立たせるのは困難でした。そこで、本社とオンラインでつながるサテライトオフィスを開設し、地元の人材を雇用して行うことにしたのです。

徳島市から車で1時間弱の山間部にある神山町には、過去に企業でオフィスワークを経験し、結婚を機に町にやってきた女性たちがいます。

地元で働こうと思えば農業や介護などがほとんどでしたが、サテライトオフィスができたことで、彼女たちの経験を生かせる雇用が生まれました。

●できることから始めよう

3つの事例から、どんな業種でも業務を棚卸しすれば、テレワークできる仕事が見つかり、態勢や仕組みをつくれることがわかります。

テレワークのための態勢や環境が整っていない会社も多いですが、保育園の例を見ればITを活用しなくてもできることがあると気付かされます。

昨今、社会人のほとんどはスマホを持っていますから、機密情報に当たらない業務連絡やミーティングは、無料アプリを使って始められるでしょう。

まずはできることから始め、そこで見えてきた課題や改善案に対応しつつ、環境を整えていくと良いでしょう。

社員を信頼できる 環境づくりが要諦

●就業時間は柔軟に設定しよう

テレワークの導入を考えたとき、「社員がサボらないか、時間通り働くか不安」という心情が、高いハードルになっている方も多いと思います。

労働時間については、オフィスに出勤している場合と全く同じスケジュールを義務付ける

こともできますが、自宅にいれば家族や来客の対応で、決めた時間通りにはならないこともあるでしょう。

就業規則で決められた労働時間の範囲内で、開始・終了時刻や休憩時間は個々の社員が柔軟に調整できるようにするのが現実的です。勤怠管理は、現在使っている打刻ツールなどがリモートで使えればそれで記録し、使えなければメールなどでその都度報告してもらいます。

そこで自己申告の内容は正確か、サボらないか、と心配になるかもしれませんが、信頼するしかありません。

もちろん、普段の行いを見て不安になる社員もいるでしょうし、真面目な社員でも自分ひとりの環境で自己管理できるかどうかは別の問題です。そのため、不正が起きにくい仕組みづくりが必要です。

事例④「オンラインツールで、出勤している のと同じ環境をつくる」

東京都のIT企業 DankSoft 社のオフィス

この場合「全社員が対応する」とは、全社員がテレワークでいつもの仕事をするという意味ではありません。

非常時には誰がどの仕事をテレワークで行うか、テレワークではできないどうしても必要な仕事をどうやって乗り切るのかを決めておき、各自がその計画に合わせて動くということです。

例えば、東京五輪の期間に向けて全社テレワークのトライアルをしたB社では、トライアルの期間中は会社から徒歩圏内に住む社員が例外的に出社し、郵便物の受け取りを担当したそうです。

テレワークをする目的と、その際の態勢やルールが周知されていれば、臨時的な役割変更や業務プロセスの変更も理解されやすいでしょう。

●課題は必ず発生します

テレワークを導入すると、そこで初めて気づく課題がたくさん出てくるはずですよ。

このとき、目的意識がバラバラであったり

曖昧だと、良かれと思って取る行動がちぐはぐなものになり、テレワークをする社員としない社員との間で軋轢が生じるなどし、運営に支障が出ます。

せっかくテレワークを導入しても、何か問題が起きたところで「やっぱりテレワークはダメだ」と制度の縮小や廃止に動いたり、会社の方針は変わらずとも、現場レベルで「テレワークは使えない」という空気が蔓延して活用されなくなるケースも多いようです。

しかし、これまでと全く違う働き方をするのですから、何も問題が起きないはずはないのです。

きちんと目的が明確化されていて、経営陣も社員もそれに納得できているなら、臨機応変な対応がとりやすくなります。各自が「その問題をどう乗り越えるか？」ということに意識を集中し、対応していけるはずですよ。

この点では、大企業と比較して、組織がシンブルで、トップから現場の社員一人ひとりにメッセージが伝えやすい中小企業が有利だといえます。

目的を理解できていない、あるいは納得していない社員がいるようであれば、じっくり時間をとって対話をし、出発点のズレをなくしましょう。



著者：やつづか えり

コクヨ、ベネッセコーポレーションで11年間勤務後、独立。2013年に組織人の新しい働き方、暮らし方を紹介するウェブマガジン『My Desk and Team』開始。『くらしと仕事』編集長(2016～2018)。Yahoo!ニュース(個人)オーナー。各種Webメディアで働き方、組織、ICT、イノベーションなどをテーマとした記事を執筆中。著書に『本気で社員を幸せにする会社』(2019年、日本実業出版社)。

■表1 テレワーク導入の手順例

手順	内 容
1	テレワーク導入の目的を明確にする (例：感染防止のため、できる限り出社の人数・頻度を減らす)
2	業務の棚卸しを行い、テレワークであることを洗い出す (例：個人情報扱う業務、現場作業以外はテレワークで行う)
3	テレワーク時のルールや労働時間管理の方法を決める (例：テレワークの場所は自宅内。1日8時間労働とし、始業・就業時と休憩の開始終了時にメールで連絡する。残業が必要な場合は、事前に上長の許可を得る)
4	導入推進メンバーや協力部署によるトライアルを行い、問題点や必要な対応を検討する (例：自宅のWi-Fi環境では通信速度が遅くスムーズなやり取りができない→状況に応じて個別にモバイルルーターを貸与、オンライン会議のときに通信が不安定な映像はオフにして良い)
5	手順1～3に従い、必要なツールや環境の準備、ルール・ガイドラインをつくる
6	テレワーク導入の目的と、ルールやガイドラインを全社員に周知する
7	テレワークを実施し、発生した問題点を吸い上げて対応方法について検討、実施する (例：時間外のメールのやり取りが増加→労働時間管理のルールの再周知、問題のありそうな社員と個別にオンライン面談)

※ルールや必要な環境等は、導入の目的や業務内容によるため、あくまで一例として参考にしてください。

■表2 テレワークの効果

災害時の事業継続 (BCP)	災害時やパンデミック(感染症の流行)などの際にも、事業を継続できます。
環境負荷の軽減	通勤減少やオフィスの省力化で、電力消費量やCO ₂ 排出量を削減します。
生産性の向上	営業：顧客への迅速かつ的確な対応を実現します。 研究・開発職、スタッフ職、営業職など：計画的、集中的な作業実施によって業務の効率が向上します。
ワーク・ライフ・ バランスの実現	家族と過ごす時間、自己啓発等の時間が増えます。
優秀な社員の確保	育児期や介護期等の社員への働きやすい環境の実現によって離職を防止します(継続雇用)。
オフィスコスト削減	オフィススペース、ペーパーコスト、通勤・交通コストを削減します。
雇用創出と労働力創造	退職した高齢者、通勤が困難な障がい者、遠方居住者などの新規雇用を創出します。

出所：「テレワークの効果」(一般社団法人日本テレワーク協会)を参考に筆者作成。