

テレワークと中小企業経営 ーウィズコロナからアフターコロナへ向けてー

中山 健
(共立女子大学)
(ビジネス学部教授)



新型コロナが収束しそうになったと思った矢先に、間髪を入れずオミクロン株による津波のような第6波が襲来し、再び世の中の動きが停滞してしまった。まさに、多くの中小企業経営者にとっては「泣きっ面に蜂」の様相である。

新型コロナの中小企業への影響調査結果（日本商工会議所）によると、コロナ前と比べ今年1月時点でマイナスの影響が続いている中小企業は6割、今後マイナスの影響が出る懸念があると回答も含めると9割（89%）が「影響あり」としているⁱ。数人の中小企業経営者に売上状況を聞いてみたところ、「リーマンショック以上の不況感」「給付金で凌いでいるだけ」「繁華街の人混みは当分望めない」との返事であった。感染症や大恐慌など想定外の事象が起きた時には、誰もがマイナス面の影響ばかりを考えて悲観的になってしまうのは当然であろう。

今から1世紀前に起きた世界大恐慌が日本を襲った際、リストラと倒産の嵐が吹き荒れる中、Panasonic創業者の松下幸之助は1人もリストラせず給与も全額支給して在庫の山を売り裁くことに成功し、後に「好況よし、不況さらによし」と言い放ち、「商売上手な人は、不景気に際して、かえって進展の基礎を固め得る」と語ったⁱⁱ。不況の時こそ新製品開発、IT化・自動化の推進、働き方の見直し、人材養成など多忙な好況時には出来ないことに力を注ぐ機会であることを示唆している。これは現代の経営戦略理論において、外部環境よりも自社の有する内部経営資源の強み（ケイパビリティ）を競争力の源泉として戦略を構築すべきという考え方（RBV: リソース・ベースド・ビュー）と相通じるものである。

コロナの負の影響は報道等で知られているので、ここではアフターコロナを見据えながら中小企業が積極的に採用すべき働き方としてテレワーク（社外勤務）を取り上げたい。

テレワークは新型コロナを契機として、企業の間急速に普及が進んだ。IT系中小企業を中心に、固定費である本社オフィスを縮小、廃止したところも少なくない。業種や職種は限られるが、中小企業にとってはフルリモートやハイブリッド（リモートワーク主体で時々出社）勤務を導入できれば、国内さらには世界へ向けて優秀な人材を公募できるというメリットがある。実際、転職サイトをみると「フルリモート勤務、居住場所を問わない」とする正社員の募集が

多数あることがわかる。隣の韓国では、2019年から2年間で在宅勤務利用者が9万5千人から114万人へと12倍に急増、在宅での働き方が脚光を浴びた結果、2021年の賃金上昇率が在宅勤務者で8.2%と非在宅勤務者の2.7%より3倍以上の高い伸びを示したというⁱⁱⁱ。テレワークが生産性を引き上げたため、在宅勤務者が非在宅勤務者の3倍以上という高い賃金上昇効果をもたらしたのであろう。この数値は、中小企業における生産性と賃金向上のためにテレワークの導入が有益な手段となり得ることを示している。

しかし、運輸、建設、製造、小売業等の中には職種により会社に出勤せざるを得ない企業も多く、企業内でテレワーク可能な社員と不可能な社員の間不公平感が生じ易い。こうした中で独自の工夫をしている例が、岩手県北上市にある建設業の(株)小田島組(1970年創業)である^{iv}。高齢者が多い地方都市にありながら、社員約150名中の半数以上が30歳以下という若さ溢れる企業である。同社ではマイカー通勤者が多く、中には始業時間の朝8時に間に合うよう6時半頃に自宅を出る社員もいた。そこで、小田島社長はこの通勤苦を改善すべく、列車等公共交通機関を利用して通勤時間中にタブレット、スマホ等を活用して業務を行えば、その時間を勤務時間の一部とみなすよう制度を変更した。その結果、朝8時に電車やバスに乗れば良く、帰りも午後4時過ぎに退社することが可能となった。通勤時にテレワークの要素を取り入れることで移動時間を勤務時間に変えることが可能となり、仕事の効率化、通勤苦の緩和、さらに脱炭素にも貢献できるとして社員の間で大変好評である。社員の話に耳を傾けた経営者の臨機応変で大胆な対応力が功を奏したといえる。

他方で、テレワークはコミュニケーション不足に陥り易いため共同作業、共同開発が難しいという問題点があるが、近い将来メタバースに移行すると3次元空間で会話し作業をすることになるため、そうした欠点は補えるようになるだろう。そればかりか、現実世界と仮想世界が融合した空間の中で多くのモノやサービスの取引が行われるようになり、活用次第では中小・ベンチャー企業の事業分野が一気に拡大する。昨年の12月4日から2週間、(株)HIKKY(社員数25名)によりメタバース上で世界最大規模の「バーチャルマーケット」が開催され大手企業を中心に80社以上が出展、世界中から100万人以上が参加し商品の売買や各種のイベントが催された^v。おそらく数年以内に中小企業向けのバーチャルマーケットも誕生するであろう。

今後ますます高度化するであろうテレワークの利活用とともに、新たな可能性を持つ仮想市場への参入に備えてDX人材の養成は急務であるが、中小企業のリスキリングが遅れている。中小企業のDX人材の増加へ向けた産学官によるリスキリングの普及促進策が早急に望まれる。

i 日本商工会議所(2022)「LOBO(早期景気観測)、2022年1月調査結果」。

ii PHP総合研究所(2009)「松下幸之助 不況克服の知恵」PHP総合研究所。

iii チョン・スルギ(2022)「韓国銀行報告書「在宅勤務がコロナによる景気ショックを緩和」、yahooニュース(2022年1月21日)、<https://news.yahoo.co.jp/articles/8adf4c8883ed6f4b4921fe46011ac641f781750f>。

iv 二宮舞子(2022)「ビジネス特集 通勤時間も勤務中!“若者が6割”驚きの建設会社」NHKおよび筆者電話取材(2月14日)による。<https://www3.nhk.or.jp/news/html/20220112/k10013426281000.html>

v Real Sound(2021)「『バーチャルマーケット』の体験から、メタバースの未来を考える」<https://realsound.jp/tech/2021/12/post-933833.html>