

緊急！REPORT

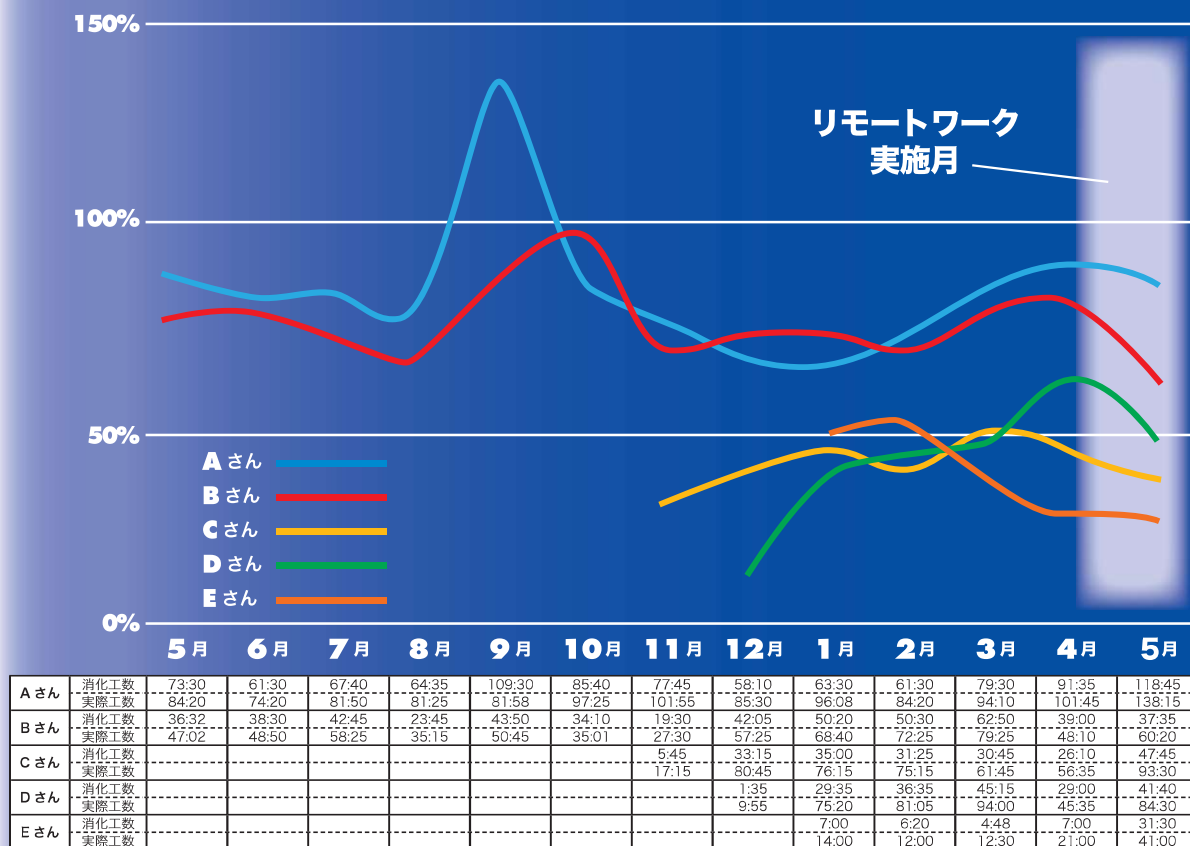
数値測定で明確に分かった！

士業事務所の生産部門

『在宅ワークは、〇〇が落ちている!?』

取材／税理士法人 Bricks&UK（愛知県名古屋市）梶浦潮氏

リモートワークを行った、5名のスタッフの生産性の推移



在宅での勤務が生産性に及ぼす影響は——？ テレビや新聞などでは、リモートワークを「是」とする意見が多数を占める。それでは、士業における状況はどうなっているのだろうか？ 実際にそれを実測した事務所がある。精緻な生産管理システムを有して毎年計画的な成長を続け、現在は250名体制となっている税理士法人 Bricks&UK。今回、代表の梶浦潮氏に依頼して、「在宅勤務の生産性」を測定したデータと、そこから導き出された結論を披露してもらった。（文・武田司）

リモートワーク導入の4つの論点

—緊急事態宣言中は、どのような体制になっていましたか？

そもそも弊事務所は完全フレックス勤務で、自分の裁量の下で出

勤できる体制になっていました。しかし今回、コロナの影響があって、あらためて出勤と在宅を選択できるように制度を整えました。

しかし、ありがたいことに実際には、ほとんどのスタッフが出勤を選びました。名古屋事務所でリ

モートワークを行ったのは、10名もいませんでした。

—それは、なぜでしょうか？

弊事務所では、生産性管理システムが構築されています。職員は、パートスタッフを含め、自分のすべきことが日々明確になっ

税理士法人 Bricks&UK (愛知県名古屋市)

代表・梶浦潮。2006 年開業。徹底的に製造業の手法を取り入れ、高度な生産管理体制を構築し、年間 120 件超のペースで新規獲得に成功している。拠点は名古屋の他、東京に 2 拠点(東京、品川)。品川事務所は 5 月に移転。海外はバンコクに展開。従業員約 250 名。グループに社労士、司法書士事務所を有する。顧問件数 1850 件超



東京事務所にて、梶浦氏を撮影

ていますので、システムの中で働いた方が安心感があるのだと思います。

しかし、試算表を作成する製造部門(現在 20 名)は、主婦とインターン生が中心なため、お子様の世話があるなどの理由で 5 名が在宅勤務を選んでいます。

今回の生産性測定の対象となったのは、この 5 名です。

一リモートワークを導入するにあたり、どのように考えましたか？

リモートワークを導入する際の論点は、4 つあると思います。1 つ目は「生産性」を維持できるかどうか。2 つ目は「コンプライアンス」を遵守できるかどうか。3 つ目は、「モラルハザード」が起こらないか。これは、事務所の目の届かないところで、スタッフが自己や規律を律して働くことができるのかという問題です。そして 4 つ目が人材育成。リモート環境で人材を育成できるのか、あるいは人材が育つのかという問題です。

この 4 つの論点を事前に検討したときに、弊事務所には独自開発のクラウド型生産管理ソフト『B P S (Bricks&UK プロダクションシステム)』がありますので、

クリアできるのではないかと考えました。

一なるほど。B P S を活用することによって、1 番目の生産性の維持はできるといいます。2 番目のコンプライアンスの遵守については、どのように考えましたか？

コンプライアンスの問題は、事前にリモートワークを行う全員にそのリスクを説明し理解してもらった上で、誓約書をいただきました。

一モラルハザードの問題については？

生産管理システムの中で、業務の進捗状況はすべて見える化されています。その上で、リモートワークを行うスタッフには今回、実際に仕事に使った時間ではなく、それぞれの仕事にかかる標準時間(後述)の総計で、時給計算させていただくことをお願いしました。皆、快く了解していただきましたので、それからスタートしました。

これは内職の仕事と同じ理屈だと思いますが、私たちは消化した業務の工数を正確に計測できるシステムを持っていますので、このやり方ならば、モラルハザードは起こりえません。

このように消化工数と給与を連

動させるなら、理屈の上では人材育成の問題も解決します。どれだけ時間がかかろうが生産性に影響はないからです。もちろん、成果物のクオリティの問題は残りますが…。そうしたことを検討した上で、リモートワークをスタートしています。

一どのくらいの期間、リモートワークを運用しましたか？

4 月中旬から本格的に導入しました。そして、5 月末をもって廃止としています。

結論として、1～3 までは想定通りでしたが、4 番目の人材の育成は、難しいことが分かりました。リモートワークを選択したスタッフたちの生産性を個人別に計測した数値を見れば、人材の成長が進まないことが明確だったからです。

リモートワーク環境では、教育機能が果たせない

一どのような結果となっていたのでしょうか？

リモートワークを選択した生産部門の 5 名のスタッフの、1 か月

ごとの「消化工数」と「実際工数」の推移を確認しました（グラフ）。

「消化工数」とは、1か月で終わらせた仕事の量を時間で表したものです。これは、一つの仕事にかかる標準的な時間である標準工数（理論上の最速の時間）を元にした総計です。「実際工数」とは、それらの仕事に実際にかけた時間を集計したものです。

そして、消化工数を実際工数で割ることで（**消化工数 ÷ 実際工数**）、各スタッフの稼働率がわかります。つまり、消化工数が50時間で、実際工数も50時間ならば、そのスタッフは100%の生産性を持っているということです。

リモートワーク中の計測結果では、5名すべてのスタッフの生産性が上がらなかったことがわかりました。特に教育期間中である3名は、弊事務所のこれまでの実績でいけば、伸びてしかるべきタイミングですが、減少しています。これによってリモートワーク環境で教育機能が果たせていない状況が明確になっています。

ーリモートワークで教育や育成が進まなかったのは、どのような理由が考えられますか？

データからは分かりかねますが、おそらく経験のあるスタッフが隣にいて、分からないことをすぐに聞ける環境かどうかの差だと思います。

いくらリモートでコミュニケーションできる手段が増えていても、やはりそうした違いはあるのだと思います。

ー確かにその差は大きいかもしれませんね。

よくよく理屈を考えてみれば、リモートワークで生産性が上がるはずがないのです。弊事務所で生産性が上がっている理由は、製造業の手法を使って家内制手工業だった仕事を工場制手工業に変えているからです。これまで一人で行っていた仕事を一か所に集約し分業して、ノウハウを蓄積していくことによって、生産性を高めています。

しかし、リモートワークではそれを、家内制手工業に戻しているようなものですから、生産性が上がるはずがありません。

これが工場制機械工業にまで進化しているのなら——つまり、最初から最後まで、業務をペーパーレスで完結することができるような環境になっていれば話は別で

す。しかし現在、弊事務所では紙の資料を媒介とし、それによって、効率を高めていますので、そうした状況にはなっていません。弊事務所では、生産性を追求したとき、紙の優位性はまだまだ無視できないものだと考えています。一ペーパーレスでも業務ができるようになりましたが、生産性まで考慮すれば、まだまだ「紙」に依存した方がよいということですね。それと同様に、人材教育もチャットなどで行えますが、実際に生産性で測るとそうはなっていなかった。今回、そうしたことが測定結果から分かったということですね。

はい。そもそも一人で仕事を完結できる人材なら、どのような働き方でもよいのだと思います。実際に、弊事務所も完全フレックス制度を導入し、そのような考え方になっています。また、そうであるならば、人材育成は論点から外してもよいと思います。さらに、完全に工場制機械工業化して、生産に人が不要になるのであれば、同じように人材育成は論点にはなりません。

一なるほど。それにしても、たった1か月実施ただけで、こうした結論にたどり着けることが素晴らしいですね。今回はご協力をありがとうございました。■



東京事務所のエントランスの様子



東京事務所が所在するビルの外観