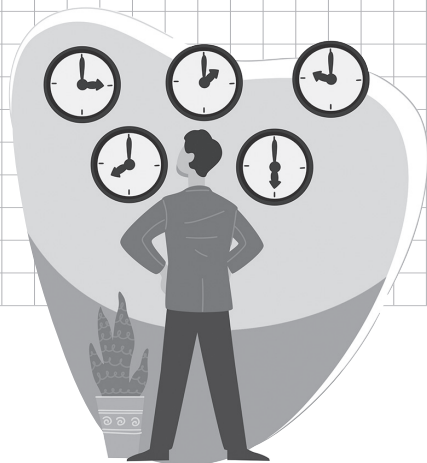


増加しがちな 「テレワークにおける 労働時間」削減策



「テレワークにより労働時間が増加した」という声をよく耳にします。そこで、各人が進行管理を行なうことが求められるテレワークにおいて、増加しがちな労働時間の削減策、管理のポイントを解説します。

あおいコンサルタント株式会社
特定社会保険労務士・行政書士

山本 昌幸

管理者・社長はテレワークに何を求めているのか

多くの会社が従業員に求めている最大の義務とは、「出社の義務」ではないでしょうか。

管理者・社長にとっては、従業員が会社に出勤することで、その従業員の仕事ぶりが管理でき、指揮命令も容易になります。

また、管理者・社長はテレワークをする従業員に対して、「サボっているのではないか」と疑念を持ってしまういます。

そのため、管理者・社長としては、テレワークは「出勤の義務」を免除し、管理、指揮命令をするのが難しくなる分、効率よく仕事を処理して、出社時以上の労務を提供して欲しいと考えるのです。

それにもかかわらず、テレワークをすることで業務効率が落ち、成果も減少するようでは、「テレワークは好ましくない制度」となってしまう。

なぜ、テレワークで労働時間が増えるのか

テレワークにより業務が効率化

した事例は多くあります。しかし一方で、「テレワークにより労働時間が増加した」という声もよく耳にします。

テレワークにより労働時間が増加するケースでは、次の2つの原因があります。

- ・過度な努力
- ・効率が悪い

これらの問題について、それぞれ解説していきます。

(1) 努力をし過ぎて労働時間が 増えるケース

まずは、業務に没頭してしまったり、努力をし過ぎたりして労働時間に歯止めがきかなくなるケースについて解説します。

筆者が約30年前に独立した際、よかったと感じたことは、好きなときに好きなだけ仕事ができることでした。独立前に勤務していた会社では、休日出勤や深夜・早朝勤務については、ビルのセキュリティ上から入室できない状況でした。その点、独立後は24時間好きなときに仕事ができるようになります。労働時間を気にすることがなくなりました。

テレワークも同様です。その気になれば、会社での出勤の時間

を気にせずに、好きなときに好きなだけ仕事に没頭することができ

ます。
また、「テレワークでサボっていると思われるくない」「会社で勤務提供する以上の成果をあげたい」と、サービス残業までして頑張ってしまう従業員も一定数存在します。

このようなケースでは、短期的に見れば生産性が向上し、会社の業績に貢献することになります。が、労務管理上、問題があります。従業員の健康を損なう恐れもあり、長期的にみれば会社の利益を損なう可能性があります。

テレワークにより業務に没頭し過ぎていくケースでは、労働時間を削減することは難しいことでは

ありません。適切なマネジメントとルールの設定により解決することができ

ます。
会社としては、労働時間が増えることを推奨してはいない旨を明確に伝え、「残業時間の管理ができているか」といったことを評価対象としてもよいでしょう。

また、業務に没頭するタイプの従業員でなくても、テレワークでは、プライベートと仕事の区別を付けにくい

ため、労働時間外であってもメール対応を行なうケースが散見されます。
たしかに、自分宛てのメールがペンディング状態となるのがイヤで、早く処理したくなる気持ちは理解できますが、メールを送信した側はそれほど迅速な対応を求めているわけではなく、送信側が自らの業務（メール送信）を終了したいだけのケースが大半です。

ですから、受信したメールに迅速に対応する必要はありません。このような些細な業務であっても、「就労時間外のメールは禁止する」といったルールをしっかりと設定しておくことで長時間労働を予防する効果があります。

(2) 業務の効率が悪くなり労働時間が増えるケース

次に、テレワークになったために、作業にムダが多くなったり、サボってしまったたりすることで労働時間が増えるケースについて解説します。

テレワークという一般的に監視されない（もしくは監視が緩い）労働環境においては、出社時のような緊張感を保つことが難しくなります（ただし、余計なストレスがないことで、むしろよい成果が

出る場合もあります）。

たとえば、業務に集中していないため、業務に関連性のあるネット検索をするつもりが、関係性の薄いサイトへとネットサーフィンをしてしまい、無駄に時間を消費してしまうといったケースも少なくありません。

また、テレワークでは必要以上に休憩をしたり、気分転換をしてしまったりと、本来出社していれば行なわないようなことに時間を使ってしまうがちです。

休憩や気分転換が上手く作用すれば作業効率も上がりますが、作業を中断することで集中力が切れ、かえって効率が悪くなり労働時間が増えてしまうケースも少なくありません。

(3) 業務効率が悪くて労働時間が増えるケースが一般的

テレワークで労働時間が増える2つの原因を説明しましたが、この原因は、方向性がまったく異なります。

テレワークを実施してみると従業員の現時点における仕事に対するスタンスが明確になります。

(1)の頑張り過ぎる人材については、管理者・社長にとってはあり

がたい側面があることは否定できません。前述した長時間労働にならないためのマネジメントを実施し、将来的に会社の屋台骨を支える価値のある人材として育成することが重要となります。

しかし、(1)のような従業員はまれなケースで、実際には(2)のような理由で労働時間が増えているケースが一般的です。そのため、労働時間削減の施策の中心となるのは、(2)のような従業員の業務効率を引き上げることにあります。

以下では、主に(2)のケースを想定した施策について解説していきますが、(1)のケースにおいても効果が期待できるので、従業員全員を対象に行ないましょう。

テレワーク時の労働時間削減策

テレワーク時の労働時間を削減する主な方法は、次の2つです。

- ・業務を効率化する
- ・人事評価制度を活用する

(1) 業務を効率化する

業務を効率化するために、まず必要となるのはPDCAです。

PDCAとは、P（計画）D（実

【図表1】PDCAサイクル



行) C (評価) A (改善) のマネジメントサイクルをまわして改善していくことです(図表1)。

このPDCAサイクルにテレワークの業務を当てはめて考えていきましょう。

① 計画の立案

管理が行き届きにくいテレワークで効率よく作業するには、しっかりとした計画を立てることが重要です。

テレワークに限ったことではありませんが、行き当たりばったりで業務を行なうと、効率が落ちるだけでなく、作業の優先順位も、「やるべきこと」より「やりやすいこと」を優先しがちになってしまいます。

そこで、前日の夕方までに、その日にどのような作業を行なうの

【図表2】テレワーク作業(プロセス)、到達点(成果)計画表

時間	計画 作業：プロセス	承認	実績	計画 到達点：成果	承認	実績
9:00 - 12:00	6 / 10 研修内容検討 総務部長とZoom打合せ 前年の研修レジュメ確認			6 / 10 研修構成・内容確定		
13:00 - 15:30	6 / 10 研修パワポ頁数検討 使用イラスト・写真入手 パワポの内容検討			6 / 10 研修パワポドラフト完成		
15:30 - 18:00	6 / 10 研修パワポドラフトを 基に総務部長とZoom打合せ パワポを修正・清書			6 / 10 研修パワポ完成		

実績：ほぼ計画どおり=◎、 80%ほど計画どおり=○、 50%ほど計画どおり=△、 ほとんどダメ=×

か立案し、上司の承認を得ます。

具体的には、1日を3つの時間帯に分け(9時から18時が就労時

間で休憩時間が正午から13時の場合は、9時から正午、13時から15時半、15時半から18時)、「作業・プロセス」と「到達点・成果」を記入します(図表2)。

「作業・プロセス」には、各時間帯に行なう作業を、「到達点・成果」には、その時間帯の終了時における成果を記入します。

計画の内容を上司が「承認」します。

従業員によっては、時間を持て余しそうな緩いプロセスや、丸一日費やす必要のない成果を提出してくるケースがあります。そのような内容には、適切な修正を求めてください。

逆に努力し過ぎる傾向のある従業員が、ハードルの高すぎる計画を提出してきた場合には、内容を緩く修正する必要があります。

② 実施結果を評価・検証する

「作業・プロセス」と「到達点・成果」で承認された内容を実施します。そして、その実施結果を評価・検証します。

評価・検証の内容が「計画どおり」であれば成功ですが、実際はそうはいかないものです。

計画どおりにならなかった場合には、「なぜ、計画どおりになら

なかったのか」原因を必ず追究し、その原因を取り除いたうえで、改善・是正して次の計画に反映させましょう。

③ 評価・検証から改善する

作業や成果が計画どおりにならない理由としてもっとも多いケースが、「妨害者」の存在です。

この場合の妨害者とは、作業を阻害する者です。たとえば、突然顧客に呼び出されたり、質問の電話が入ったりした場合は、顧客が妨害者となり、失敗をした部下の処理を上司が行なったのであれば部下が妨害者となります。

妨害者というと、少々大袈裟で聞こえが悪いのですが、便宜的な言葉で悪意はないので気にせず使ってください。

筆者の経験上、テレワークの場合、妨害者が現われる可能性は、事業場で業務処理をしているよりも確率が減ります。そのことから、一般的にテレワークは業務効率を向上させやすいといえるでしょう。

しかし、家庭に小さな子どもがいたり、ペットを飼っていたりすると、妨害者が入る可能性も高くなります。

このような環境にある従業員に

は、家庭内で業務中のルールを設けてもらうか、あるいはカフェやサテライトオフィスでのテレワークを認めるといった対策も考えられます。

④クラウドツールの活用

業務を効率化したりテレワーク人材を管理したりするクラウドツールは積極的に活用すべきです。

ここでは、筆者も実際に活用していて、指導先の会社にもお勧めしている2つのシステムについて触れておきます。

・ Google Workspace

Google Workspaceは、Googleの提供するグループウェアとして利用可能な組織向けオンラインア

プリケーションセットです。

Googleカレンダーをスケジュー

ール管理に活用されている会社も多いと思いますが、他にもドライブ、スプレッドシート、Gメールなど多種多様のソフトが活用でき、組織内で共有や同時（共同）編集が可能です。

・ Slack

Slackは、機能が豊富でカスタマイズ性が高いチャットツールです。プロジェクトごとにチャンネルを設けて情報を一元管理することができます。ファイルも送受信

でき、ビデオ通話や画面共有も素早くできます。

さまざまな外部サービスと連携が可能なので、業務効率化を図ることがができます。なお、外部サービスとの連携を考えないのであれば、コストの安いChatworkを利用してもよいでしょう。

「Google Workspace」「Slack」は、テレワーク必須のツールといえるでしょう。

(2) 人事評価制度を活用する

人事評価制度の活用も、長時間労働の抑制に効果的です。ただし、人事評価制度に対して従業員の当事者意識がなければ、テレワークの労働時間を削減することは難しくなります。

残念なことに、既存の多くの人事評価制度は、評価される側の従業員にとって他人事に思われている場合が多いようです。

ここで、日経BPコンサルティングが2018年2月に実施した調査を紹介します。

従業員の人事評価制度に対する評価は、「満足38%」「不満62%」。不満の理由は「評価基準が不明確63%」「評価にばらつきがある45%」「評価結果のフィードバックがな

い28%」となっています。

評価基準が曖昧なため、評価結果にばらつきが生じ、結果として、評価結果も、根拠が明確でないため従業員にフィードバックできていないというのが問題であることがわかります。

このような人事評価制度では、従業員が当事者意識を持つことは

難しいでしょう。

そうならないためにも、評価基準が評価する側・される側のどちらにも簡潔にわかるような人事評価制度が必要です。

一般に評価項目には「プロセス」と「成果」の2種類があります。

「プロセス」の評価項目では、成果に至るまでのプロセスの実施状況を評価します。「成果」の評価項目では、達成された成果そのものを評価します。

「プロセス」ばかりを評価する会社では、がんばっていればよいという考えから個人の生産性の低下につながります。

一方で、成果ばかりを評価する会社では、成果に繋がらない活動を忌避することになり、全体の生産性の低下につながります。どちらかに偏ることなく評価することが重要です。

テレワークにおける人事評価制度であれば、図表2の内容をそのまま評価項目と評価基準に組み込めばよいでしょう（図表3）。

このような人事評価制度であれば、従業員も当事者意識を持って、テレワークにおける長時間労働を抑制するために何ができるかを意識してくれるでしょう。

図表3 | テレワークの長時間労働防止のための評価項目と評価基準（例）

評価項目	夕方5時までにテレワークの翌日の作業プロセスを提出した割合
評価基準	S=100%、B=90%以上100%未満、D=90%未満
評価項目	テレワークの作業プロセス計画に対する上司の却下回数
評価基準	S=10回以内、B=11～20回以内、D=21回以上
評価項目	テレワークにおける日々の作業到達点達成率
評価基準	S=概ね到達、B=3割ほど未達、D=半数が未達
評価項目	テレワークにおける残業時間（月平均）
評価基準	S=10時間未満、B=10時間以上20時間未満、D=20時間以上

S=良い、B=ふつう、D=悪い