

テレワーク下における 労務管理上の課題と対応策

社会保険労務士法人グレース
特定社員 新田 香織

私はダイバーシティを専門領域として、これまで中小零細企業から大企業に至るまで様々な会社のコンサルティングと研修を実施してきました。テレワークに関しては、主に（社）日本テレワーク協会のテレワーク専門相談員（2018、2019年度）、（公財）東京しごと財団の事業として14団体へのテレワーク勤務規程の提供、イクボス企業同盟加盟社とのテレワーク勉強会の実施、民間企業へのテレワーク導入コンサル等を行っています。新型コロナウィルスの発生以前は、ダイバーシティ担当者がテレワークに対する意識啓発と制度作りに奮闘してきましたが、なかなか浸透しない現実をみてきました。それが、4月7日の緊急事態宣言を受けて、テレワークが一気に広まったことで、様々なメリットや課題がみえてきましたので、そのうちのいくつかをお伝えしようと思います。

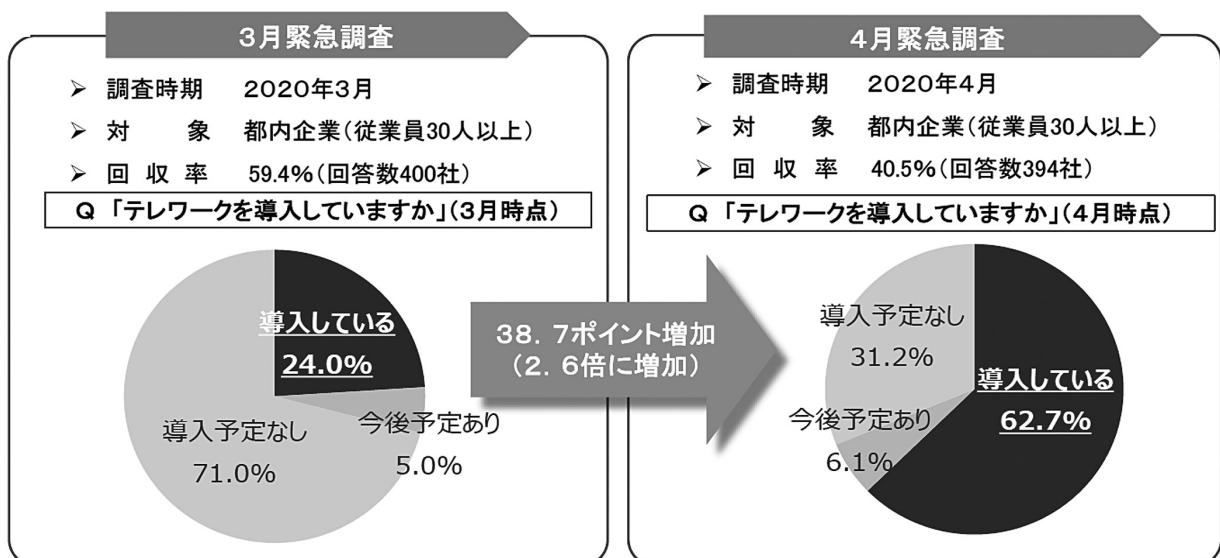
※「テレワーク」とは会社から離れた場所で情報通信機器を利用して就業することを指し、在宅勤務、モバイルワーク、サテライトオフィスの総称ですが、本稿では主に在宅勤務を想定していることをご承ください。

1 テレワーク利用の実態把握

東京都産業労働局が今年5月に実施した「テレワーク導入率緊急調査」では、緊急事態宣言が発令される前である3月時点での会社におけるテレワーク導入率は24%でしたが、

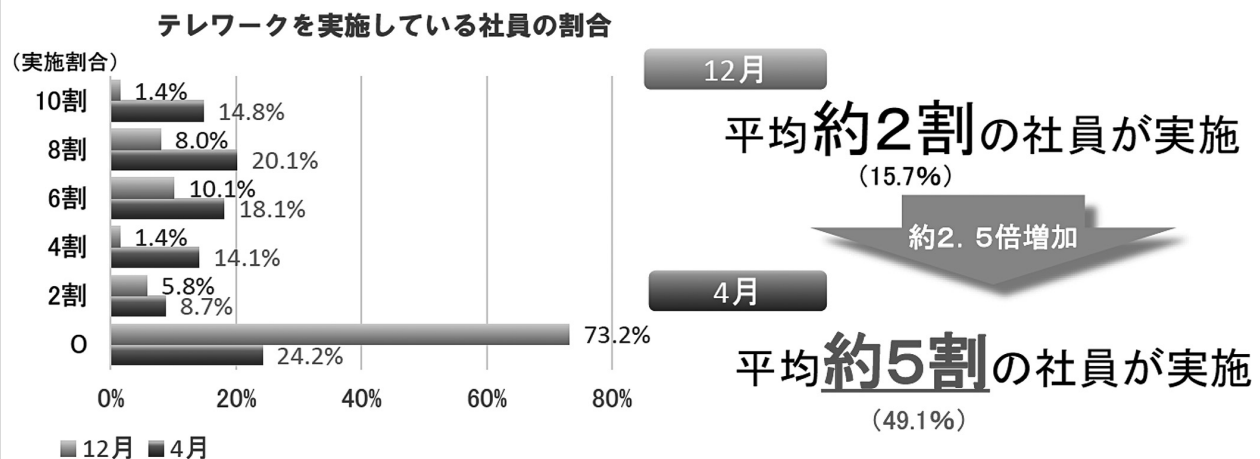
発令された4月になると、62.7%の会社でテレワークが導入されています（図1）。ちなみに導入率は、小企業（30～99人）で54.3%、中小企業（100～299人）で71.3%、大企業（300人以上）で79.4%と、会社規模が大きいほど導入率は高くなっています。導入にとともに、約5割の社員がテレワークを利用しま

図1 都内企業（従業員30人以上）のテレワーク導入率は、3月時点と比較して大幅に増加



出典：2020.5 東京都産業労働局 テレワーク「導入率」緊急調査

図2 新型コロナウイルス感染症防止対策として、テレワークを実施する社員が大幅に増加



出典：2020.5 東京都産業労働局 テレワーク「導入率」緊急調査

した(図2)。また、建設、製造、運輸、医療、飲食、小売業など、これまでテレワークが難しいと考えられていた現場作業・対人サービスの業種でも導入率は3月(14.8%)と比較して4月(55%)は急激に増えています。緊急事態宣言が解除されてからの6月の実施状況の調査は現時点で示されていませんが、利用頻度を下げながらも継続している会社も相当数あると思われます。

2 テレワークの課題と考えられているもの

テレワークに懐疑的な会社から挙がってくるものとして、「適した業務がない」、「セキュリティ上のリスク」、「インフラ整備の問題」などが挙げられますが、ここでは労務管理に関連する次の事項について簡単にお伝えします。

①社員がさぼるのではないか

部下が目の前にいないと、本当に集中して働いているのか不安になる上司が多いといえます。しかしテレワークに関する多くの調査からは、「さぼっていると思われたくない」「業務に集中してしまう」ということでむしろ長時間労働になる実態がわかっています。厚生労働省は「情報通信技術を利用した事業場外勤務の適切な導入及び実施のためのガイドライン」の中で、長時間労働にならないために、役職者からの時間外等のメール送信の

抑制、システムへのアクセス制限、時間外労働等の原則禁止、注意喚起を行っています。一部の社員には、多少さぼっていると思われる時間があるかもしれませんが、そこに過度に目を向けて、テレワーク中の全社員を監視する様なことをしてしまえば、社員のモチベーションを大きく下げてしまいます。むしろテレワークは、生産性が向上するものとして会社も社員も認識を統一していくことが重要です。

②労働時間の把握ができない

厚生労働省が平成26年に行ったテレワークモデル実証実験での調査では、在宅勤務中でも出社時と同じ労働時間管理をしている会社が8割でした。労働時間の把握方法については、電話やメール等で業務開始と終了の連絡を取る方法、クラウド上の勤怠システムの利用、パソコンのログ、日報等での報告などが考えられます。会社としては社員の労働時間を正確に把握しなければなりませんので、実態に則した労働時間の申告を社員に呼びかける必要があります。しかし例えば育児をしている社員が日中の就業時間の生産性が落ちてしまい、自らの都合で深夜等に仕事をするのも現実には考えられます。この場合、社員の事情を汲んで深夜等の労働を会社として承認するのであれば、割増賃金を支給するべきです。しかし会社が深夜等の労働を禁止しているにも拘わらず、労働者が会社の知りえな

いところで働いてしまった場合は、厚生労働省も一定の見解を示したうえで、労働時間として取り扱わなくても良いとしています。この場合の一定の要件とは、まず就業規則に残業・休日・深夜労働を事前申告・事後報告と規定していることを前提としたうえで、①使用者が残業等を強要していない、②業務量等から判断して黙示の命令による残業等でない、③残業等の時間に社員からメール送信が行われるなど労働していたことが客観的に把握できる事実がなく、使用者が労働の事実を知りえない、などであり、①から③すべてに当てはまることが条件となります。

※事前申告の場合は、残業等の上限時間を設定していない、事後報告の場合は、実態通りの申告をしないような圧力をかけていないことも必須です。

③コミュニケーションがとりにくい

コミュニケーションは主にメール、チャット、web会議、電話となりますが、対面と違って簡潔な表現にならざるを得ない、web会議以外は相手の表情をみながら進めることができないなどのもどかしさがあります。情報共有に漏れが出てしまい、業務に支障が出ることも想定されます。

また在宅勤務が長期間に亘ると、孤立感を抱いたり、悩みを相談できないなど精神的にも不安定になる社員が出てきます。今年は、入社早々2カ月間在宅勤務をして過ごした新入社員が多数いましたが、本来なら入社を歓迎され、上司や先輩に仕事を教えてもらうはずの期間を自宅で黙々とEラーニングをして過ごしたり、配属部署の上司や先輩を良く知らないままにweb会議に参加するなど、精神的にかなり辛い状況が続きました。テレワークを実施するということは、社員の精神面でのフォローも必要不可欠です。

3 見落としがちなこと

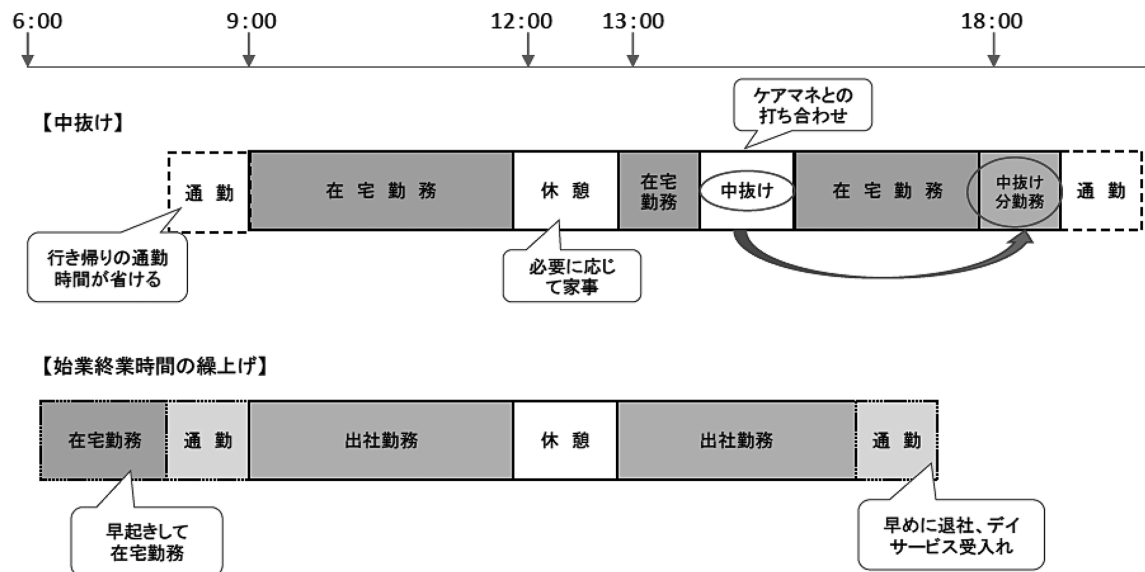
テレワークを実施する際、前述の労働時間の把握や業務の進捗管理などについて検討する会社が多いのですが、労働者が水道光熱費、

通信費などの費用負担についてモヤモヤしているということを見落としているのではないかと感じることがあります。例えば、これまで多く利用されていた様な月数回のテレワークの場合、個人使用と業務使用との切り分けが困難な水道光熱費や通信費は、社員が負担する会社が多かったのですが、在宅勤務の利用頻度が増えたり、長期間に亘って在宅勤務させることになる場合は、社員の負担に配慮し、「テレワーク手当」等を検討する必要があります。某女性誌（5月号）のテレワーク特集で、私は読者の疑問に回答したのですが、在宅勤務中に負担した水道光熱費や通信費を会社に請求して良いのかという質問の多さに驚きました。また大企業ならありえないかもしれませんが、自己所有の携帯電話やパソコンを使って業務しなければならないことへの不安と不満を抱く読者が多かったのも印象的でした。また業務を円滑にするためのセカンドモニターや、腰痛防止のためのワークチェアの購入等についても、会社と社員のどちらが負担するのかといったルールを作らなければ、社員は安心してテレワークを利用することができないでしょう。

4 中抜けやスライド制によって自由度が高まる

出社と違い、在宅勤務日は通勤時間がありません。その分、普段より数時間の余裕が生まれますので、子育て中の社員であれば、普段より朝の保育園の登園時間を遅くし、お迎えの時間も普段より早くすることが可能になります。子育て中の社員以外の人も、私生活の時間が増えるので、在宅勤務を歓迎する社員は多いようです。さらに、中抜けや始業終業時間の繰上げ下げが可能になると、働く人の自由度が高まります。例えば、親の介護をしている社員が就業時間の一部をケアマネジャーとの打ち合わせに充てることができます。この中抜けした時間は、休憩時間や時間単位の年次有給休暇に充てることもできますが、終業時間後にスライドすることも規定していれば、社員の選択肢が増えます。（図3）また、

図3



始業時間の繰上げを利用して、朝在宅勤務をしてから出社したのち、終業時間も繰上げれば、介護中の親がデイサービスから戻ってくる時間前に帰宅することも可能になります。こうした柔軟な働き方を可能にする制度を積極的に提案していくことが、社労士の役割ではないかと思います。

5 テレワークを生産性の向上につなげるには

テレワークを活かすためには、まずは目的を明確にし、会社と社員で認識を統一して制度がきちんと運用される土台を作ることがなにより重要です。また、テレワーク実施により生産性が上がる場合と下がる場合があります。前者が可能になるのは、集中して就業できる状況下で、必要な情報がデータ化され、インターネットへのアクセス状況に問題なく、チーム内での情報共有がなされ、上司から適正な業務分担が割り当てられている場合です。いっぽうで後者になってしまうのは、前者のいずれかまたはすべてが整っていない場合に多いと思われます。（図4）

6 今後のテレワークの在り方

弊社ではテレワークが可能な環境がすでに調っていますが、これまではスタッフが保育園や小学校の用事のある日に利用するくらいでした。しかし緊急事態宣言時の2カ月は完全在宅を実施しましたが、業務に何の支障も生じませんでした。緊急事態宣言後の今では、終日の在宅勤務を各人が週2回利用し、出社の日は朝に在宅勤務をしてから時差出勤し、所定労働時間働いたら早く帰るというペースで働いています。皆が事務所に集合しないこ

図4

テレワークを活かす3大ポイント

目的の共有化

- ・生産性向上、事業継続
- ・労働時間もやり方も好き勝手にやっていると誤解をなくす
- ・信頼関係で成り立つルールは守る

インフラ&制度の整備

- ・ネットワーク環境
- ・セキュリティ対策
- ・端末の確保
- ・紙からデータ化への移行
- ・規定、運用ルールの整備

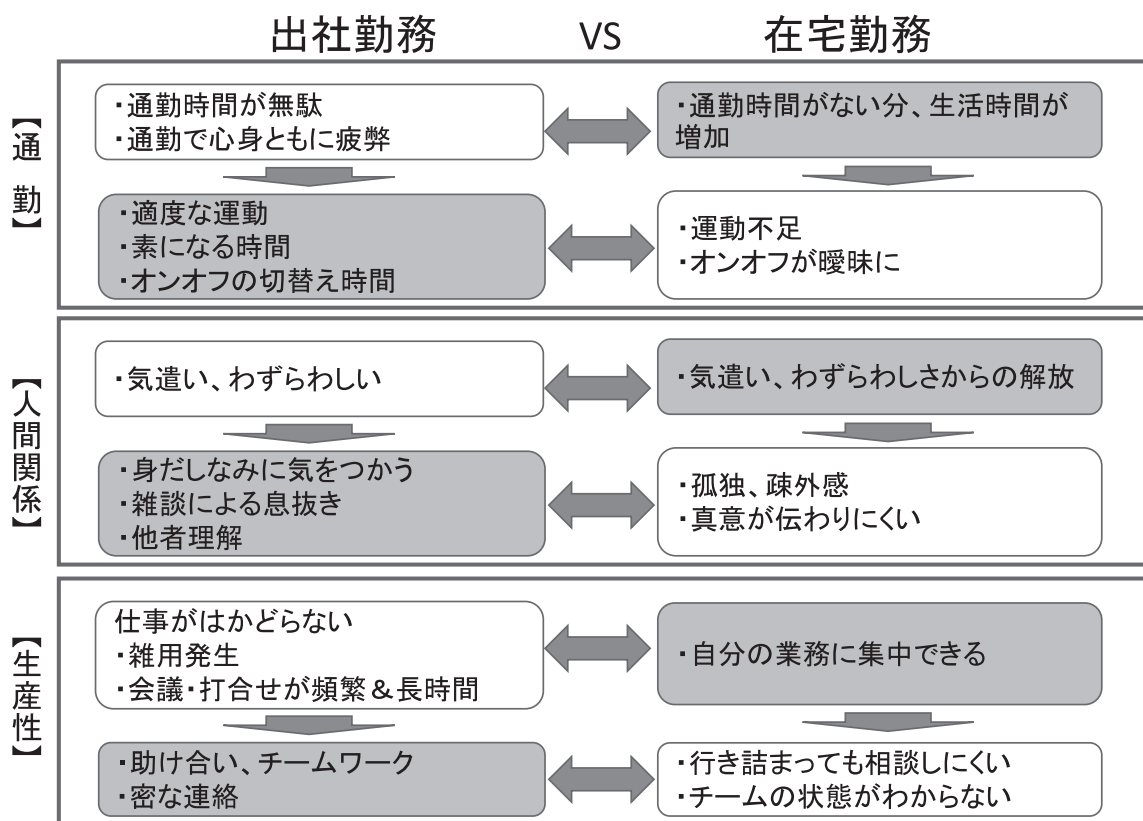
コミュニケーション

- ・メンバーの仕事の進捗・状況の共有
- ・相談し合える関係づくり
- ・心身共に健康に働く

©grasse-sr

図5

出社と在宅勤務のメリット・デメリット



©grasse-sr

とが多いので、コミュニケーションにはかなり気を使っていることもあり、チームワークは維持されたまま柔軟な働き方を実現しています。柔軟な働き方と仕事のやりがいは両立するということに気がついてしまった今、もう元の様な働き方を強いるつもりはありません。今年5月末にテレワークを実施している正社員を対象に行われた民間の大規模調査^(*)では、7割近い人がテレワークを「今後も続けたい」「やや続けたい」と回答していますが、年代が下がるに従い、その比率が増えています。また、テレワーク勤務に対し、上司からの評価に不安を感じている人は、感じていない人に比べて転職意向が1.8倍という結果が出ています。つまりテレワークができな

い会社や、できるとしても利用者が正しく評価されない会社は、今後、特に若い世代には選ばれなくなるということがわかります。

出社と在宅勤務に優劣をつけることはできません。出社には出社ならではの良さがあると同時に、デメリットもあります(図5)。同様に在宅勤務も両面を持ち合わせています。どちらかに偏るというよりは、どちらのメリットもデメリットも理解したうえで、それぞれの良さを活かしながら、個々の会社ごとに社と在宅勤務の適正な比率を模索していくことで、時代に適した働き方が可能になるのではないかと考えています。

* パーソル総合研究所「第三回・新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査」

※この原稿は7月末日に執筆されたものです

Profile 新田 香織 (にった・かおり)

中央統括支部 文京支部
社会保険労務士法人グラス 特定社員

仕事と育児・介護の両立、テレワーク、ハラスメント防止等のを専門分野とし、コンサルティング、研修等を多数実施。

