

スペシャルトピック2

労務管理方法や労働時間管理等の課題と対応方針を提示

——厚労省「これからのテレワークでの働き方に関する検討会」報告書

厚生労働省の「これからのテレワークでの働き方に関する検討会」（座長：守島基博・学習院大学経済学部経営学科教授）は2020年12月25日、報告書をまとめ公表した。同報告書では、テレワークを推進するうえでの課題として、対象者の選定、労務管理方法（人事評価、費用負担、人材育成）、労働時間管理の在り方、作業環境や健康状況の管理・把握、メンタルヘルスなどを挙げ、それらの対応方針等を提示した。

テレワークについては、「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」（2018年2月22日策定。以下、「テレワークガイドライン」）において、労務管理における留意点を示している。しかし、新型コロナウイルス感染症の拡大を契機にテレワークが急速に広まったことで、労働時間管理の在り方や社内コミュニケーションの不足への対応など、様々な検討課題が浮き彫りとなり、同検討会では議論を重ねていた。同省では報告書を踏まえ、今後、テレワークガイドラインの改定を行うとしている。

企業や行政が行うべき対応を整理

報告書でははじめに、テレワークを推進していくうえで、企業と行政が行うべき対応を総論としてまとめている。

それによると、企業の対応については、テレワークを活用するにあたり「企業のトップや経営層の理解が不可欠であり、企業が方針を示すなど企業全体として取り組む必要がある」としてい

る。さらに取引先との関係等にも左右されることから、「グループ企業などの垂直関係、また業界単位などの水平関係も含めたテレワークの実施の呼びかけ等を進めていくことが重要である」とした。なお、導入に際しては、「労使でよく話し合うことが重要である」と指摘している。

一方、行政の対応については、「企業がテレワークを導入・実施するにあたって活用できるマニュアルが必要」としている。また、テレワークガイドラインを見直し、「テレワークのメリットが十分に伝わるようにしつつ、使用者が適切な労務管理を行うとともに、労働者が安心して働くことができるよう、労務管理全般の記載を追加する等、企業が良質なテレワークを積極的に導入できるようなものにするべきである」とした。加えて、テレワークを初めて導入する企業や中小企業等の導入・実施事例の展開に関して、「特に人事評価や人材育成といった側面については、好事例の周知が重要である」と指摘している。

業務・雇用形態に関わらずテレワークが導入できるか検討する

報告書では続けて、テレワークを推進するうえでの主な課題として、①対象者の選定②労務管理方法（人事評価、費用負担、人材育成）③労働時間管理の在り方④作業環境や健康状況の管理・把握、メンタルヘルス——を挙げ、各論点について触れている。

それによると、①対象業務の選定については、はじめに、一定数の出社が

必要な企業やテレワークが導入しづらい業務があることに触れたうえで、「必ずしも既存の業務を前提にテレワークの対象業務を選定するのではなく、仕事内容の本質的な見直しを行うことが有用である場合がある」と明記している。

また、対象者を選定する際には、「正規雇用労働者、非正規雇用労働者といった雇用形態の違いのみを理由として、対象者を分けることのないよう留意する必要がある」とした。一方、テレワークという働き方を希望しない労働者がいる場合もあることから、「テレワークの実施に対する考え方にミスマッチが生じないように、労使における話し合いの機会を持つことが重要である」と指摘している。

人事評価者にも訓練等の機会を

②労務管理方法については、まず、「テレワークは労働者個々人の業務遂行状況や能力等を把握しづらい側面がある」ことを踏まえて、「人事評価に関する具体的なルールを決めて、これを遵守すること」、「評価制度の趣旨や評価対象・評価手法等の具体的内容について労働者に説明することが望ましい」としている。

ただし、企業によって評価対象となる内容や水準は異なることから、「上司は、部下に求める内容や水準等を予め具体的に示しておくとともに、評価対象期間中には、必要に応じてその達成状況等について労使共通の認識を持つための機会を柔軟に設けることが望ましい」と明記した。また、「特に、

行動面や勤務意欲、態度等の情意面を評価する企業は、評価対象となる具体的な行動等の内容や評価の方法を予め見える化し、具体的に示すことが重要である」としている。

加えて、人事評価の評価者に対する取り組みとしては、「非対面での働き方において適正な評価を実施できるよう、評価者に対する訓練等の機会を設ける等の工夫が考えられる」としている。

人事評価方法を出社時とテレワーク時で区別する場合には、「誰もがテレワークを行えるようにすることの妨げにならないように留意しつつ設定する必要がある」としたうえで、「テレワークを行わずに出社していることのみを理由として、出社している労働者を高く評価すること」や、「テレワークを行う者に対し、時間外・休日・深夜のメール等に対応しなかったことのみを理由として不利益な人事評価を行うこと」は適切とは言えないと指摘している。

テレワークで生じる費用についてルールを定める

テレワークによって生じる費用（通信費、機器費用等）については、「個々の企業ごとの業務内容、物品の貸与状況等により、その状況は様々である」としたうえで、「企業ごとの状況に応じたルールを定めて、そのルールを遵守することが必要であり、労働者を採用する際やテレワークを導入する際にも、取り扱いについて労使でよく話し合うことが望ましい」としている。特に、在宅勤務に伴い増加する通信費や電気料金等については、「その実際の費用のうち業務のために要した費用(実費)の金額を、在宅勤務の実態(勤務時間等)を踏まえて合理的・客観的に計算し、支給することも考えられる」と

した。

テレワークの特性を活かして対面研修・教育と併用する

人材育成については、「特に新入社員、中途採用および異動直後の社員等に対し、対面でのOJTを行わずにオンラインのみで必要な研修・教育を行うことは困難である、本人にとっても質問がしにくく不安が大きい場合がある」と指摘している。一方、動画の活用等、オンラインの特性を活かした人材育成も可能であることから、「状況に応じて、オンラインと対面の方法を組み合わせることも有用である」としている。

また、テレワークを実施する際には、テレワークの特性を踏まえて、「積極的・自律的に情報収集、課題把握、課題解決ができる、自分で適切に時間管理を行うことができるなど、自律的に業務を遂行できる人材の育成に企業が取り組むこと」が望ましいとしている。さらに、労働者が自律的に働くことができるようになるためには、「適切な業務指示ができるようにする等、管理職のマネジメント能力向上に取り組むこと」も重要だと指摘している。

労使双方に負担感のない方法で使用者は労働時間を把握

③労働時間管理の在り方については、はじめに、「テレワークは働く場所や時間を柔軟に活用することが可能であり、業務の効率性を上げる側面がある」とする一方、「長時間労働になる可能性があり、過度な長時間労働にならないように留意することが重要である」と指摘した。そのうえで、「健康管理の観点からも、使用者は労働時間を適切に把握することが必要である」としている。

他方、「使用者が個々の労働者の仕事の遂行状況を常時把握・管理するような方法はあまり現実的ではない場合もあり、テレワークのメリットを失うことになりかねない」として、「労働時間の管理方法について労使で話し合っただけでルールとして定めておくことも重要である」としている。

テレワークの労働時間管理に関するルールは、「第5回成長戦略会議」（2020年12月1日実施）で取りまとめられた実行計画でも提示されている。ここでは、「労使双方にとって負担感のない、簡便な方法で把握・管理できる」観点からルールを整備すると指摘。そのうえで、テレワーク時の労働者の自己申告による労働時間の把握・管理について、「自己申告された労働時間が実際の労働時間と異なることを客観的な事実により使用者が認識している場合を除き、労働基準法との関係で、使用者は責任を問われないことを明確化する」とした。同報告書では、この考えに沿った方向で検討を進めることが適当だとしている。

また、テレワークを自宅で行う際には中抜けが生ずることも想定されることから、「中抜け時間があつたとしても、労働時間について、少なくとも始業時間と終業時間を適正に把握・管理すれば、労働基準法の規制との関係で、問題は無いことを確認しておくことが適当である」としている。

フレックスタイム制や事業場外みなし労働時間制がなじみやすい

報告書では、テレワークガイドラインにおける表記方法にも触れており、「テレワークの特性に適した労働時間管理として、フレックスタイム制、事業場外みなし労働時間制がテレワークになじみやすい制度であることを示す

ことが重要である」と指摘した。特に事業場外みなし労働時間制については、「制度を利用する企業や労働者にとって、その適用の要件がわかりやすいものとなるよう、具体的な考え方を明確化する必要がある」としている。

また、規制改革実行計画（2019年6月21日閣議決定）では、現行のテレワークガイドラインにおける長時間労働対策として示されている手法について、「所定労働時間内の労働を深夜に行うことまでを原則禁止と誤解を与えかねない表現を見直す」とされている。同報告書ではこれに対し、誤解を与えないようにしつつ、長時間労働対策の観点も踏まえて記載方法を工夫すべきだとしている。

他にも、報告書ではフランスで2017年1月1日に施行された「つながらない権利」（労働者が勤務時間外に仕事のメールや電話などへの対応を拒否できる権利）を例示。生活と仕事の区別が難しいテレワークの特性を踏まえて、「時間外・休日・深夜の業務連絡の在り方について労使で話し合い、使用者はメールを送付する時間等について一定のルールを設けることも有効である」とした。手法として、始業と終業の時間を明示することで連絡しない時間を作ることや、時間外の業務連絡に対する返信は次の日で良いとすることなどを例示している。

労使双方向でコミュニケーションが取りやすい環境を

④作業環境や健康状況の管理・把握、メンタルヘルスについては、まず、テレワーク中心の働き方をする場合に、「周囲に同僚や上司がおらず、対面の場合と比較してコミュニケーションが取りづらい場合がある」と指摘。「業務上の不安や孤独を感じること等によ

り、心身の健康に影響を与えるおそれがあり、また、その変化に気づきにくい」として、「オンライン上で双方向のコミュニケーションを取りやすくすることなどにより、職場の上司、同僚、産業医等に相談しやすい環境をつくることが重要である」とした。

さらに、自宅で適切な作業環境が確保されているかについて、「チェックリストの活用など労働者自らが容易に確認可能な方法により、労使が協力して作業環境の確認、改善を図ることが重要である」としている。

なお、テレワークを行う労働者に対して、安全衛生教育、健康診断や長時間労働に対する面接指導等の健康管理、ストレスチェック等のメンタルヘルス対策などを講ずる際には、「事業主が留意すべき事項を、チェックリストなどわかりやすい形で示す必要がある」と指摘している。

一方で、「自宅が狭隘であるなどテレワークを実施するための必要な作業環境の整備が困難である場合」や、「生活と仕事の線引きが困難になることで問題が生じる場合」には、「サテライトオフィス等を活用することが有効である」としている。

推進には業務方法の見直しや意識改革が必要に

報告書ではその他に、テレワークを推進するための有効な方策として、以下2点を提示している。

- ・テレワークの導入・実施には、不必要な押印や署名の廃止、書類のペーパーレス化、決裁の電子化等が期待される。意識改革や業務のやり方の見直しも期待される。
- ・情報セキュリティの観点から全ての業務を一律にテレワークの対象外と判断するのではなく、関連技術の進

展状況等を踏まえ、解決方法の検討や業務ごとの個別の判断が必要である。また、総務省が作成している「テレワークセキュリティガイドライン」を活用した対策の実施や従業員への教育等を行う必要がある。

テレワーク業務中の災害も労災保険給付の対象に

また、テレワークを実施する際に発生しうる問題への対処として、以下4点を整理している。

- ・テレワーク実施中にもパワーハラスメントやセクシュアルハラスメント等が起きることがあり、テレワークガイドライン等においても、共通認識として示していく必要がある。
- ・派遣労働者についても円滑にテレワークが実施できるよう、テレワークガイドラインにおいて、テレワークを行う際の労働者派遣法上の留意事項を示すべきである。
- ・テレワークを行っている場合にも、労働契約に基づいて事業主の支配下にあることによって生じた業務上の災害については、労災保険給付の対象となることを引き続き周知し、事業主が災害発生状況等を正確に把握できるよう、労働者が当該状況を記録しておくこと等の手段を示すべきである。
- ・在宅勤務手当や実費支給の通勤手当が社会保険料の算定基礎となる報酬に該当するか等の取り扱いについて明確化するべきである。

（調査部）