

【事例検討】

コロナ禍で職場に起きる問題への対応

——業務遂行レベルに着目した『高尾メソッド』活用の可能性

調査部

長期化するコロナ禍のなか、多くの企業でテレワークが一般化した。通勤や移動の時間を減らしたり、会議をオンラインにすることで遠隔拠点からも参加しやすくなるなどのメリットの声が上がる一方、オンラインでのコミュニケーションの難しさや孤独感・孤立感などからくる体の不調を訴える人がいたり、休職者がテレワークでの復職を求めてくる場面も出てきている。こうした働く人をめぐるマイナスの事象に人事担当者はどう対応したら良いのか——。「職場は働く場所」との原点に立ち返り、業務遂行レベルに着目した復職支援プランを構築。休職から復職後までの一連のプロセス全般にわたり、書式やチェックシート、面接用のシナリオなどを整えることで適切な運用を実現する「高尾メソッド」を提唱・実践する岡山大学大学院医歯薬学総合研究科・高尾総司医師、河野・野田部法律事務所・前園健司弁護士、株式会社Office d'Azur・森悠太代表取締役（社会保険労務士）の3人に具体的な事例を踏まえた対応策を議論してもらった。

「職場は働く場所」が大原則

緊急避難的に進められたテレワークが職場に及ぼした事例を検討する前に、『高尾メソッド』の概要を紹介する。

高尾医師らは、「職場は働く場所である」との大原則に基づき、職場で起こるさまざまな事象を捉える。

会社と労働者の関係の根底には、労働者側の労務提供義務と会社側の賃金支払義務を基本とした「労働契約」があり、その契約は労使双方が義務を負うことになっている。

一方、職場には医療の考えに基づく福利厚生的な健康管理（医療的健康管理）と、ビジネスの考えに基づく業務運営のための健康管理（業務的健康管理）がある。高尾メソッドでは、この2つの整理が、症状や病名にかかわる主治医が判断する領域の「疾病性」と、働いているなかでの客観的な事実を指す「事例性」の関係に近いと指摘。「会社の判断は原則的に事例性に基づいて行い、疾病性については、療養の必要性の判断のみに限局する」ことを提示している。

通常勤務ができているかで判断

業務的健康管理の実施にあたり、高尾メソッドは①通常勤務できているかで判断する②通常勤務できていないと判断した場合には休ませる③配慮付き通常勤務は慎重に限定的に行う——の3つの原則があるとする。

第1の原則は、「まずはさまざまな問題を契約上予定された労務提供が得られているか（＝通常勤務できているか）の観点で整理する」こと。通常勤務の基準は、①業務遂行に関して、業務効率・質・生産性といった点で問題がない（業務面）②就業態度、勤怠に関し

て、職場のルールである就業規則や服務規程を守っている（労務面）③「健康上の問題」はないし、業務遂行によって「健康上の問題」は生じない（健康面）——の全てを満たしている状態としている。

通常勤務ができているなら休ませる

第2の原則は、「通常勤務できていないと判断した場合には、休ませる」こと。就業規則では勤怠の乱れや服務規程からの逸脱、懲戒事由に該当する言動は、たとえ疾病を理由にしたものであっても認められていない。「唯一疾病を正当な理由とすることが予定されているのは、病気欠勤や病気休職など、労務提供を完全に免除する措置のみ」だとして、高尾メソッドでは、業務的健康管理に基づき、適切な労務提供が得られない場合で、それが疾病を理由にしたものであれば、療養のために一定期間休むといった選択肢以外はないとする。

なお、上記を復帰時点に当てはめると、通常勤務に支障があることが想定されるときは療養の継続となる。

配慮付で勤務する時の条件

とはいえ、第2原則を時間的な隙間なく適切に実行することは容易ではなく、実際の運用上では、配慮を付けたうえで就業を継続するケースもある。そこで第3の原則として、「仮に一時的に第2原則の適用を保留し、『配慮付き』通常勤務を許容するとしても、その判断は相当慎重に行う必要がある」とした。

その際には、①健康状態が改善一方向であるという関係者の共通認識を確認する②通常勤務を継続させても健康状態が悪化しないという主治医の担保のもとで行う③ごく短期間（最長2週間程度）かつ1回のみ実

施する——といった就業継続条件を設定。「これらの条件を満たせない場合や、配慮付き通常勤務実施中または配慮解除後に問題が再発・悪化する場合には、第2原則を適用して速やかに療養に専念させる」ことになる。

完全な労務提供の3つの側面

業務的健康管理に基づく復帰基準は、単に働けることではなく、「労働契約に基づく債務の本旨に沿った、完全な労務提供ができる」ことで、「完全な労務提供」についても同様に、①業務基準②労務基準③健康基準——の3つの側面から整理している。

まず、業務基準は「原職場の職務を、職位相当に遂行できること」。業務の遂行にあたり、「事業運営上必要とされる部署で、必要とされる業務を必要とされる水準で行うことが求められる」ことから、「元の職場、元の職位、元の職務への復帰が原則」となる。その際、短時間勤務の配慮や復帰時の異動については、「完全な労務提供の考え方には整合しないため行わない」とする。

次に労務基準は、「原職場の職務を遂行するにあたり、服務規程を遵守でき就業態度に問題がないこと」。他の従業員と同様の定時勤務を所定労働日数について行うことが前提となる。なお、勤務時間の短縮や遅刻・早退・欠勤などの勤怠上の乱れは「完全な労務提供とはみなせない」ことになる。

最後の健康基準は、「健康状態を理由に業務遂行に支障がないこと、かつ業務遂行によって健康状態が悪化することがないこと」。この基準で重要なのは「健康基準は復帰基準の一側面に過ぎない」と捉える考え方だ。

実務運用の手順と様式を提示

高尾メソッドでは、これらの原則を踏まえ、その実務運用に表1のような手順を示している。療養開始から復帰支援までそれぞれ見本となる様式も提示。人事労務担当者が頭を悩ませなくとも、各段階で必要な書類が整えば次のステップに進み、自動的に結論にたどり着く仕組みになっている。

さらに、高尾メソッドは2019年、森社会保険労務士との共同研究を実用化する形で、実際の説明場面に用いる「面接シナリオ」の運用も開始した。面接シナリオとは従業員との面接の場で本人・家族以外の出席者が発言する内容を事前に準備。必要なことを過不足

表1 療養の流れ

	概要	手続き・様式
療養開始時	第1原則、第2原則により、療養開始	療養申請+診断書など
療養専念期	主治医の指示に従って療養に専念する期間	療養・復帰準備状況報告書(療養段階確認シート)
復帰準備期	復帰基準を満たせるように復帰準備を進める期間	療養・復帰準備状況報告書
復帰判定予備面接	復帰準備が完了したことを確認するための面接	復帰準備完了確認シート
復帰検定期	復帰基準を満たしているかどうか具体的に判断する期間	療養・復帰準備状況報告書 復帰申請+主治医意見書
復帰支援期	復帰後一定の配慮を行う期間	業務評価票 労務評価票

資料出所：表1、2とも労働新聞社「ケーススタディ 面接シナリオによるメンタルヘルス対応の実務」

なく伝えることで、言いにくい情報が伝わらなかったり、属人的にニュアンスが異なりやすくメッセージが誤って伝わってしまったたりするなどの齟齬を解消できる。これにより、メンタル対応において

表2 面接シーン別の目的例

1. 療養導入時 通常勤務できていない点を指摘したうえで、通常勤務するのか、療養に専念するのか選択させる。家族同席の面接により、療養に専念する選択を促す。
2. 療養開始時点 (必要に応じて本人よりもご家族に対して) 復帰基準と復帰手順に関する説明を行い、手順どおりの療養を開始する。
3. 復帰準備時点 本人に対して復帰基準と今後の手順をあらためて説明し、復帰に向けた復帰準備を具体的に開始させる。
4. 復帰準備膠着時点 復帰基準を再確認したうえで、復帰準備の不足部分を指摘し、復帰に向けた復帰準備を仕切り直して、事態を好転させる。
5. 復帰判定予備面接時点 復帰基準を再確認したうえで、復帰準備が業務基準および労務基準を満たしているかどうか確認し、復帰検定期へ移行できるか判断する。
6. 復帰判定時点 復帰基準を再確認したうえで、関係者全員が復帰に関して支障はないと判断しているかについて、慎重に確認する。
7. 再療養時点 通常勤務ができていない状態を指摘し、速やかな再療養を目指す。

も標準的な水準を確保できるとともに、仮に担当者の異動等があっても安定継続的な対応が可能になるとする。

面接シナリオを作成する際には、①面接目的を明確にする②伝えたいメッセージを決めて案を作成する③外部専門家を含む複数の目で案を添削する④発言内容の割り振りを各出席者の役割と整合させる⑤発言予定者が自らの発言内容を確認・修正する——手順で準備を進める。想定される面接シーン別の目的は表2の通り。各場面でこの対応を取ることで、仮に本人が1度の面接では納得しない場合でも、日を改めて同じ内容をあえて変えずに繰り返し説明することで、会社としての一貫した姿勢を示すことになるという。

次ページからは、コロナ禍での人事担当者や労働相談などの取材から、人事労務管理での悩みや困っていること、テレワークのデメリットなどの複数の情報を盛り込んだ架空の企業事例を提示。産業医、弁護士、社労士がそれぞれの立場から、問題解決に向けた取り組みと高尾メソッドを活用した対応を整理する。

ある企業の事例

東京都内に本社を構える準大手メーカー（地方数カ所に製造拠点あり）では、2020年4月の緊急事態宣言時以後、会社方針として全社的なテレワークを推進したことから、管理部門で働く事務系社員だけでなく、それぞれの部署の判断で可能な限り、テレワークで働く日々を過ごしてきた。

同社では感染予防・リスク管理の観点から、出社をはじめ、営業活動や出張などの業務での外出を極力控える対応を取ってきた。その後、宣言から半年程度が経過したあたりから、社員から「食欲がない」「めまいがする」「胃の調子が悪い」などの不定愁訴を訴える人が相当数出てきた。こうした人たちに共通しているのは、医療機関で検査をしても特段の異常はみられないし、精神疾患とも診断されないものの本人が苦しんでいることだ。

管理部門のスタッフであるAさんも、倦怠感や頭痛などの症状を訴えてきたなかの一人。独身で一人暮らしだったため、精神科主治医の「少しのんびりした環境で家族と過ごしてみたら」とのアドバイスを受けて、「地方の実家に戻ってテレワークで働きたい」と申し出、上司もそれを了承した。その後、実家で家族の支援を受け、以前通りの業務量は期待できないものの、100%テレワークで従前の6、7割ほどの業務を遂行している。

こうした動きが社内で広まると、コロナ禍以前からフィジカル（私的な交通事故のケガで出社に支障のある状態のため自宅療養中）で休職しているBさん、職場の人間関係を理由にメンタルヘルス不調で休職しているCさんら休職者の一部から、「自分もテレワークであれば復職できる」との意思表示が（主治医の診断書とともに）でてくるようになった。しかし、同社では現場で働く社員はテレワークができない働き方であることや、管理部門でも出社に消極的で出社割合の極端に低い特定のスタッフの穴埋めのために、実質的には普通に出社することを余儀なくされているスタッフがいること等の公平感のバランスも踏まえ、コロナ禍がある程度収まった後（＝緊急事態宣言が明けた後）には、全面的なテレワークは認めず、出勤と在宅を組み合わせた、いわゆる「ハイブリッド型」の働き方を進める予定にしていた。こうしたことから、復職を認める際には、あくまで出勤できることを前提としていたが、Aさんへの対応との整合性に苦慮している。

また、同社では、当初、社内のオンライン会議では顔出しについて特段の定めを設けていなかったが、ある上司から「Dさんが、声が弱々しくオンライン会議

でもほとんど喋らないので、顔を見て健康状態も確認したい」等の社員の健康状態を不安視する意見があったことに加え、「うちの部署のEさんは、面と向かって説明しないと仕事についての理解が乏しい」といった相談も寄せられていて、これらに類似した声が、特に出社割合を低く抑えていた部署では複数あった。こうした課題に対処するため画面に顔を映すことを求めたところ、少なくない社員からの反発を受けた。現状、一部の社員が顔出しすることを拒否し続けている実態もある。

2021年9月になり、翌10月からの緊急事態宣言の全国的な解除が見通されるようになったため、同社では「テレワーク場所は会社に届け出ている自宅とする」「最低週1回は出勤する」との方針を固め、同月を準備期間として11月から実施することにした。出勤の頻度については、今後のコロナ禍の状況や業務の遂行状況をみながら増やすことも検討するとしており、地方の実家でテレワークをしているAさんにも、コロナ禍以前の生活に戻るよう連絡した。

すると、Aさんは「コロナ禍が完全に収まったわけではなく、不安が拭えない。今は比較的安定しており、実家でテレワークを続けたい」と連絡してきた。とはいえ、これを認めてしまうと、最低でも週1日出勤の制度に反することが明らかであり、Bさん、Cさんのような休職者があらためて、完全テレワークでの復職を求めてくることも想定される。

一方、「健康状態が心配」なDさんは、そもそもオンラインに苦手意識があるうえに身なりを整えたり部屋を片付けるなどの負担感から顔出しを引き続き拒絶。「仕事についての理解が乏しい」Eさんには、完成度の低い企画書を出してきていたことに対して、上司から「オンラインやメールで修正の説明をしても、こちらの意図がなかなかうまく伝わらず不完全な状態が続く」「時間的な制約もあり、上司が手直しして完成させるが、それを全て自分の成果だと思い込んでしまっている」といった状態が報告されていた。

D、Eさんともに、顔出しはもちろん、本来、週1回の最低ラインを超えて出社してもらう必要があるのに、本人たちは可能な限り現状のまま働きたいと話している。上司は、少なくとも本人の仕事ぶりの認知を正したいと考えているものの、現状は対応策がとれていない状況。さらに、上司のなかにも体調不良を訴える人が始まっており、新たな問題も起こりつつある。

（※企業は特定を避けるため、複数の事例を組み合わせるなど必要な限度で変更を加えたもの）

事例をめぐるディスカッション

事例の会社は、社内でテレワークを推進するうえで、人事部門が事業継続の観点から、各部署と実施可能な業務や人員の摺り合わせ等を綿密に行う時間的余裕もなく、トータルコントロール的に取り組んできた。その結果、最終的には個人任せの部分があったために、現業部門と非現業部門でテレワークを実施する人の割合に差がでるのはもちろん、比較的テレワークがしやすい管理部門のスタッフの間でも、実質100%近くテレワークをする人がいる一方で、どうしても発生する出勤を要する業務のためにコロナ前とほぼ変わらずに出勤せざるを得ない人がいるなど、濃淡が分かれてしまっている。

事例に出てくる5人の状況を整理すると、B、Cさんはコロナ禍以前から休職中。コロナ禍でAさんのような人が出てきたところ、上司が安易に健康面への配慮として100%テレワークを容認したことをきっかけに、B、Cさんが反応し、状況が複雑になった。さらに、D、Eさんのような事象が連鎖的に起きてしまったとも言える。Aさんは現状、テレワークでの職務を不完全ながら遂行しているものの健康状態は微妙なラインで、D、Eさんは労務管理上の問題を抱えているケースになる。

トータルコントロールに根源的な問題が

この事例について高尾氏は、「テレワークの実施率を上げようと総体的なコントロールを優先してしまった点に根源的な問題がある」と指摘した。

「上司が作成した出勤計画に基づき、テレワークを命じて実施させるのではなく、実質的に社員個人に委ねてしまい、上司は部署の実施率を集計するだけの形となった。結果として極端に出勤割合の低い人を許容してでも、目標を達成しようとしたことが良くない。こうした背景が、100%テレワークに対しても、上司が問題意識を持たなかったことにもつながっている。たとえ場当たり的にスタートせざるを得なかった状況であっても、せめてボトムラインぐらいは定め、いつでも出勤を命ぜられる可能性があることをきちんと認識させておく議論がベースにないと、この事例のようなことになる」

そして高尾氏は、「この事例はAさんが分水嶺。ここに適切に対処しないと、D、Eさんはもちろん、B、Cさんへの対応も取捨がつかなくなりかねない」として、Aさんへの対応が問題解決のポイントになるとの見方を示した。

出勤か療養を選択させる

前園氏は、「実家でのテレワークを認めてしまっているAさんへの対応で労務管理の仕切り直しをしておかないと、止めどもなくなる」としたうえで、Aさんに対しては、労働契約上は出勤命令もなし得ることも踏まえ、原職場に出勤するか療養するかを選択してもらう形での解決策を示す。

「法律関係を整理すれば、労働契約上、勤務場所が会社ということになれば、会社は究極的には出勤命令を発動しなければならなくなってしまふ。ただ、それはあくまで法律関係としての整理であり、実際には、これまでの経過を踏まえ、今後の会社の方針である『週1出勤』の形をAさんとどう合意形成していくかが重要だ。体調が理由で出勤が難しければ、療養導入や休職発令も選択肢となる」

ここで、高尾氏は、会社自身がそもそもの対応に誤りがあったことを認めたとうえで、対応を軌道修正することも必要だと説く。

「100%テレワークを容認していたことがそもそも誤りだったので、その点も明確に認めたとうえで、今後は会社としては必要に応じて出勤してほしいとの話を、正社員の『勤務地無限定性』にもとづいて丁寧に説明する。そして、コロナ禍で不調だったところ、実家に戻りせっかく落ち着いている状態から、いきなり東京に戻っての出社を命じられるのも受け入れ難いだろうから、例えば1週間程度の猶予期間は設けてもよいだろう。これが難しいようであれば、一度仕事を離れて療養し、まずは東京に戻ってきたうえで復職を考えるということでも良いのでは、と二択で提案する」

異なる集団の感染リスクと個人の感染リスク

Aさんがこの提案を受け入れ、東京に戻って出勤するか、療養するかを選んでくれれば解決するが、もしも現状のまま100%テレワークでの業務遂行を望んだらどう対処するべきなのか。コロナ禍での通勤に伴う感染リスクについては、安全配慮義務を指摘する声もあ

る。

こうした捉え方に対し、高尾氏は「そもそも、感染リスクを理由に『出勤できない』『時差出社したい』というのは、正当かつ合理的な理由とは言えない。集団の感染リスクと個人の感染リスクをごちゃまぜにした屁理屈とさえいってもよい」として、「感染リスクを理由に出勤を拒否するならば、会社としては出勤命令をすべきだ」と述べる。

「コロナによる感染リスクが出社しない理由になるか、またそれが会社としての安全配慮義務不履行になるかについては、まず通勤時における感染リスクを高く見積もりすぎてしまっていることから、的を射ない議論であることを指摘したい。2020年3月段階の限りなく未知のウイルスだった頃とは異なり、今は1年半経って、個人として適切な予防策を取ることで、通勤時の感染リスクはおおむね制御できると考えてよい。やや乱暴なたとえにはなるが、個人の感染リスクを理由にした出勤拒否は、『出勤途上で通り魔に遭うかもしれないから出勤しない』と主張していることと本質的には変わらない。一方で、会社に対して出勤割合を下げることを要請し、公共交通機関の混雑を減らすことは、集団としての感染リスクを低減する、平たくいえば、人と人との距離を一定以上に保つことのできる状況を増やすという点などで意義がある。したがって、個人に対して出勤を命じたからといって、安全配慮義務の不履行とはならないだろう」

テレワークでの就労を権利として請求できるか

この問題については、前園氏も以下のように解説する。

「この問題は2つの論点として整理できる。1つは、労働者は特定の場所で働くこと自体を請求することができるのかという、いわゆる『就労請求権』の問題。それについては今のところ、就労請求権は原則として認められない、つまり『働くことそのもの』を請求する権利はないとされている。職場で働くこと自体に権利がない以上、在宅や実家で働くことを求める一般的権利もないと整理することができるだろう。もう1つは、会社は安全配慮義務を負うから労働者にテレワークをさせる義務を負うのだという、『安全配慮義務の履行請求』という構成となる。文献や裁判例等から考えると、安全配慮義務の履行請求が一切できないとは思われない。例えば、『ここは転落の危険があるから

こういう設備を整備せよ』などと具体的に安全配慮義務の内容を特定したうえで会社に履行を求めることはありうるだろう。しかしながら、現時点で、コロナの感染リスクのような抽象的な危険性を指摘するのみでは、会社がテレワークをさせる義務を負うとの主張は困難だろう」

出勤も療養も選ばないなら休職命令を

こうした考え方から、高尾氏はAさんのケースを「人恋しさなどからくる不定愁訴に対する思慮的な意味合いで、上司も実家での100%テレワークを安易に容認してしまったもの。主治医からも勧められていたわけだから、上司には治療的な観点で帰省したとの認識もあったはずだ。家族の下でなんとか仕事をしているAさんだが、完全な労務提供ができていない状態とは言い難く、必ずしもこのまま様子を見ても業務遂行レベルが改善する期待が持てるわけでもない。むしろ一時の改善の後に、健康状態も増悪する可能性も念頭に置けば、Aさんが出勤もしないし、療養も選ばないというのなら、会社としては休職命令を出す心づもりは必要だ」と結論付けた。

普通に働く人にフォーカスした対応で会社の秩序維持を

Aさんへの対応については、派生する問題も懸念される。事例にあるように、コロナ禍で不定愁訴を訴える人が社内に散見されるようになった場合だ。この事例をもう少し補足すると、急場しのぎ的なテレワークで職場に戸惑いや混乱もあるなかで、Aさんからの医師の助言付きでの申し出があり100%テレワークを認めてしまった。Aさんについては、実家で家族の支援もあって落ち着きを取り戻し、たとえ不完全でも労務提供が全くできていないわけではないし、本人も頑張っており取り組んでいるのだろう。そこに出勤命令は忍びないと思ってしまうかもしれないが、これを例外的に認め続けてしまうと、Aさん一人の対応では済まず、さらに多くの対応に苦慮する人、すなわち働いているとも言えないが、休むわけでもないという人が発生することを危惧しなくてはならなくなる。仮にそうした事態が想定される場合であっても、高尾氏は、「会社の対応に曖昧な部分があった結果、そこに便乗してしまう社員を生み出さないためにも、人数が多くなると

しても同様に休ませる措置を取るしかない」と強調する。

「上述のような対応を取った後、続けて数人、同様に療養の対応をすることになった会社も実際にある。社員が次々に不調を口にして、『頑張っって何とか働いているけれど出社が辛い』などと訴えてくる。仕事についても『これをいついつまでにできるか?』と聞くと、できるともできないとも回答しない状態で、そこに医者の言葉が引き合いに出され、上司から『無理なくていいよ』という言質を引き出されてしまう状態にもなっている。現状、仕事に支障があるかといえはまだまだ微妙なラインだが、ただ様子をみても状況は悪くなるばかりで、改善することはないと考えられる。こうした場合、どんなに休む人数が多くなってしまっても覚悟していったんは全て休ませる方向で対応すべき。中途半端に認めて『(自分のできる仕事だけやれば)これでもいいんだ』と認識されるようになってしまつたら大変なことになる。思い切って療養してもらつとともに、復帰基準をきちんと伝えて、仕切り直してしっかり働ける状態に戻してもらつことが大事。会社としての秩序を維持する方法はこれしかなく、休ませることをためらつてはいけない」

この点について森氏も、「どの視点から考えるか、という問題だ」と付言する。「『不完全な労務提供ではあるが、少しは戦力になっている』『休んでいる人が多くなって困っているので、テレワークでもいいから働いてもらったほうがよい』などといった発想を、特に現場の上司はすることが多いが、これは変えるべき。職場に不完全な労務提供の人がいて、そのフォローもしなければならぬ他の同僚には、不満も溜まり、生産性も下がる。それくらいなら、しっかりと休んでもらつて、元通り働くことができるようになってから復帰してもらつ。休んでいる間は残された人員で頑張る、というほうが、モチベーションの面でも生産性の面でも良いはずだ」と訴える。

以前からあったテレワークでの復職希望

一方、休職中のB、Cさんは、本来、コロナ禍とは関係なく、「原職復帰」の原則に照らして、復職を発令できる状態なのか否かを判断するケースだった。それがAさんのような人がいることを知ってしまったことから、テレワークでなら復職できると主張してきた

のかもしれない。ただ、高尾氏によると、「在宅勤務での復職を希望する要求は、コロナ前からあったもの」だという。

「『特急電車には乗れないが、普通電車には乗れる』などの出社できにくい人や、私傷病やその後遺症で通勤の負担が以前よりも大きく感じるようになった人が『出社するのはしんどいが、家なら仕事ができる』と言って、主治医の『在宅勤務での復職が望ましい』旨の診断書を出してくるケースは以前から割とあった。ただ、以前は出社が当然の前提だったから、『勤務地・勤務場所はきちんと会社が命じるもの』といったような本質的な議論にまでは至らなかったし、休職者自体も『とりあえず申し出てみよう』といった感じだった。それがコロナ禍でAさんのような対応を知つてしまつたりすることで、『Aさんはよくて、なぜ私はダメなのですか?』と簡単には引き下がらなくなる」

不完全な労務提供の整理を

「基本的に『テレワークはできるが出社できない』というのは、不完全な労務提供に過ぎないという整理をきちんとしたうえで、『出社要請はいついかなるときに発生するかわからないなか、出社できない可能性があることを前提とした就業可能の判断はできない』とシンプルに考える。要するに、復帰する際には出社して仕事をするこゝも、テレワークで仕事をするこゝも、どちらもできる状態でなければならない。あとはこの説明を人事担当者や上司が齟齬なく、対応する人によって違いが生じないような一貫性のある説明ができるか否かにかかってくるので、そこは『面接シナリオ』を活用すればよい」

さらに森氏も、「今までは比較的本人に判断を委ねたテレワークだったが、これはあくまでコロナ禍の時限的な対応だったものであり、生産性を下げてまでテレワークを続けることはできない、と人事が堂々と正論を主張し、その正論部分は面接シナリオを用意して、ブレのない制度として進め直しをしていけば良い」と続ける。

原職の定義が問題になる可能性

ここで前園氏は、B、Cさんの原職復帰を考える際の『原職』の定義が問題になる可能性を指摘する。

「採用時から職場での集合出勤が原則だった会社で

あれば、復職の基準を職場出勤に合わせることに大きな抵抗はないだろう。一方で、社内規程等にもとづいてテレワークと出勤の併用を規定し、それなりにであれ運用していた場合は、『原職とはテレワークと出勤の併用だ』といった整理も考えられる。現在では完全テレワーク採用の会社もあるので、そのような会社ではテレワークが原職という解釈もあり得る。結局は、個々の会社における労働契約の解釈になるだろう。事例の会社は、もともと集合出勤だったがコロナ対応のためになし崩し的にテレワークを実施し、今般あらためて最低週1出勤を義務化するという会社。もともとの労働契約は職場での集合出勤であり、テレワークになった経緯も政府要請に従った緊急的・時限的対応と整理できるから、原職は労働契約のとおり職場出勤であり、それができないならば原職復帰とは認められないと整理すべきと考える」

命令は人事評価で対処

続いて、D、Eさんのような人への対応をみていきたい。これまでの議論を踏まえると、こうした人には考え方や姿勢を改めてもらうための指導や命令が必要になるということだろうか。だが、それに従わなかったり効果が現れないような場合はどうしたらよいのだろう。前園氏は、「彼らへの対応は、最終的には人事評価に帰結する問題」とする。

「顔出しを命令できるのか、命令に従わなければ懲戒処分ができるのかという論点として整理するのではなく、人事評価の問題として考えてはどうか。例えば、Web会議での顔出しを業務命令として命じられるかと整理してしまうと、そもそも『顔出し規定』なるものが業務規程としてあるのかとか、顔出しと業務内容との関連性が明確かなど、個別具体性の高い話になっていく。だがそもそも、会議は仕事を進めるためのもの。会議での発言に関しては、顔出しの有無とか声の大小とか発言の回数などではなく、会議への貢献をみるべき。このように考えていくと、命令に従わない場合に懲戒処分するののかという議論に終始してしまうのではなく、業務成果に対する貢献度合の人事評価として整理するのがよいのではないか」

「また、この事例のDさんに対しては、『上司がオンラインでも顔色や表情などをみて健康状態を把握する必要があるのでは』という悩みもある。しかし、そも

そも医学的素養のない上司がオンラインで表情や顔色を見ることが健康状態の把握に有効・適切かという問題は置くとしても、健康観察のためというなら、それは会議とは分けて、別途、個別のオンライン面談で見ればよい話だろう」

仕事で役立っているか否かで判断する

高尾氏は、「顔を出さず、出さないの話の場合、何らかの不都合なことがある人はプライバシーやハラスメント、通信料金の問題などをことさらに主張してきたりすることも考えられる。発言がないことや声が小さいこともボリュームを大きくすると、何か背景の音から不適切なことが発覚してしまうというような事情があるのかもしれない。うがった見方はさておき、会議で発言するように、まずは単純に求めればよいだろう。自主性に任せたオンライン会議でほとんど話さないのは、特に話す必要がないと思っているだけかもしれないし、実際には上司や特定の人が多く喋りすぎていて話す機会がないのかもしれない。例えば、『今からこの議題について、一人ずつ順番に、一人2分で意見を述べてください』と具体的に指示をして、何も喋らないようなら仕事に支障があることになるし、話したとしてもその内容が仕事に役立っているか否かをみるべきだろう」

仕事ぶりのフィードバックと評価への反映も

「一方Eさんは、実は職場に来ていた頃から仕事が上手く行っていなかったのではないかと。面と向かって説明すればできていたわけでもなく、面と向かって説明してもできなかった。ただ、上司が一生懸命説明しているのを周囲もみていて、仕方なく自然にカバーしていた。ただし、実際の職場ではそんなEさんに対して『あなたは一人ではできていない』といったような雰囲気になるのでEさんもそこまで調子に乗らなかったが、こういうタイプは一人になると誤認してしまいやすいことも考えられる。ではなぜ、Eさんがそうなるかといえば、結局は上司が的確なフィードバックをしていないから。他の部下もテレワークなのだから、従来のようなEさんへの同僚からの直接的なサポートもない。結局、Eさんには、『あなたの仕事ぶりはこうで、指示したことができていませんよ』とちゃんと説明し、改善を求め、それでも改善できなければ人事

評価に反映させていく他ない」

悩める管理職への処方箋

コロナ禍でテレワークの導入が加速化した当初、ホワイトカラーの部署などでは、業務が個人化するとともに成果も鮮明になり生産性も上がるなどといったメリットを想定する見方もあった。実際、業務の「個人化」は進み、結果として、他の人の仕事も引き受けていた人は自らの業務に集中することができて、個人としての生産性が上がった側面もあるかもしれない。しかし、事例のようなケースでは、部署全体で見れば生産性が上がっているとはならなさそうだ。テレワーク実施の負の影響が管理職に集積してしまっているという話も聞く。

前園氏は、Eさんの上司から法律相談を受けたと仮定して、「Eさんの上司のような人には、ぜひ、自身の理論的な地位を整理してほしい」と提案する。

「なし崩し的にテレワークを行ってきた会社ならば、労働契約に立ち返れば、出勤が基本。Eさんの上司も、『働く場所は会社が決められる』『職場には職場のルールがある』という根本をあらためて理解できれば頭は整理できる。オフィスでは、自分の好き勝手にデスク環境を要求できるわけではない。Eさんの要求も、極端な話、職場に来た従業員が『自分の顔が周囲から見えないように個室にしてくれ』とか、『自分の机を2mのパーテーションで囲んでくれ』と要求するようなもの。この問題は、従業員が上司に対し『自分の机をラーメンチェーン店でみられるような仕切りを設けて、他の人との接触を極力避ける仕組みにしてくれ』などと要求してきたという問題と同じことだと、おおざっぱにでも理論的地位を整理できれば、上司として顔出しを命じることに躊躇する必要はないとわかるだろう。通常、自宅であっても、顔が見えることだけでプライバシーの侵害になることはないから、その意味で顔をみせない理由はない。業務のために顔出しが必要な従業員に対して、顔出し依頼を躊躇する必要はない」

関係者が同じ見解を示すことが大切

また、高尾氏は「D、Eさんのような人に対し、上司をはじめ関係者が同様の見解を一貫して示すことが大切だ」と強調する。

「今は部下の側に『とりあえず、言ってみよう』と

いう傾向がある。あれこれ主張してきたときに、上司がつい思いつきで『そんなのダメに決まってるだろ!』などと怒鳴ったりするとパワハラの話にさえなってしまうし、ちょっとした違いであっても、人事に尋ねた場合の説明と異なる部分があれば、上司の指導は間違いであると強く主張したりする。だから、『あなたの考えはわかりました。しかし、上司としてそれは良いとは言えません』と指摘だけはしておいたうえで、『理由については、人事と協議し確認して回答します』と伝える。そして、実際に協議した結果を文書で通知する。その際、公明正大に従業員全体にも通知すればよい。Dさんを例に取れば、『最近、テレワークになりオンライン会議に顔出ししない従業員がいますが、会社としての公式見解はこうです』といった通知内容と、全く同じ内容を先に個別にDさんにも面接シナリオを用いて読み上げる形で上司から回答しておけば、上司の回答も人事の考えもぴたり一致して、そこに付ける余地が生じることもないので、Dさんも言い逃れできなくなる。もっと言えば、会社に労働組合があるならば、労組にも事前に同じ内容を伝えておくことで、仮に本人が駆け込んで相談しても『それは、こういうことだろう』と諭してもらうことで、収まりがつきやすい」

「結局、今回の事例に登場してきたような人たちの些細なトラブルが、大きな問題にまで発展してしまうのは、自分の理解と異なる指導はスルーして、自分に都合のいい意見を言ってくれる人を捜し求め、一人でもそういう人をみつけたらそれに固執してしまうから。その一連の流れのなかで、医者は、通常は労務管理には頓着しないので、よくない役割を担ってしまうケースがある。本人からすれば、人事や上司の言葉よりも優先されるように聞こえてしまうから余計にやっかいだ。だからこそ、産業医も公式の説明内容をあらかじめ確認しておいて、本人に説明された面接シナリオ内容に整合する対応をすることが求められる」

理由と一緒に伝えることも重要

この点について、森氏は「基本は理由をつけて説明することが大切だ」との考えを示す。

「何もなく単に『顔を出せ』ではなく『今回、布団のなかから会議に参加しているなど不適切な事案に対する社内通知があったので』とか、『上司として、業

務上会議に臨むべき環境からあまりにも逸脱しているようなことがないか、確認する必要があるから』といった理由を付けたうえで、『カメラをONにして顔をみせて』と伝える。そうしたアイデアを上司が思い浮かばないようなら、人事が知恵を出してあげたらいいと思うし、こうした職場の困りごとは労働組合にも伝えて、本音と一緒に相談したうえで、会社としての公式見解をどのように整理するか考えればよい]

人事が上司の負担を減らす方法の検討を

D、Eさんへの対応については、その延長線上で上司に当たる人への支援対応も必要になってきそう。事例では、こうした人への対応に苦慮する管理職が働き方の環境変化とも相まって、上司自身が体調を崩してしまうケースに発展しそうな様相が見え始めていた。森氏は、自らが支援している企業で職位の高い部長、部門長クラスがメンタルで休んでいて復職対応をした経験を踏まえ、「こういう管理職の課題は、事態がやや複雑に絡み合ってしまったことにある。そのため速やかに療養させたいうえで、その間に対応に苦慮していた事例に対する対応を社内で一般化して、仕組みにのっとって解決できるように支援しておく、3カ月程度の必要最小限の療養期間で、復帰した後も円滑に部下の管理を行えるようにうまく戻っているようだ」と、早期休職と人事による対応支援を提案する。

「第6波が懸念されるなど、コロナ禍がどのぐらい長引くかわからないし、今後の働き方がどうなるかも不明確。だが、かつて情報の伝達手段が口頭や電話からeメールに切り替わった時と同じようなシフトが起きていることは確かだ。完全には元に戻らないことを想定すれば、マネージャーも部下のマネジメントや管理の仕方をオンラインでもできるように変えていかねばならない時期なのかもしれない。3カ月程度の休職期間をそういったことを考え直す機会にしてもらえし、D、Eさんのような対応が全社的な課題に広がることも想定して、人事が新たな管理職研修を開催する、対応のための面接シナリオの準備するといったことを考えてもよいだろう」

管理職の悩みに対するサポート窓口の仕組みを

一方、高尾氏は、人事部門が（部下の精神的・身体的不調や気になる言動などに関して、上司と一緒に相

談や情報提供を行う）サポート窓口となり、管理職の困りごとに総合的に対応する仕組みの構築を訴える。

「管理職も体調を崩したら基本的には休職してもらうことには変わらないが、その一歩手前で人事が状況を正しく理解することも必要。例えば、Eさんも面と向かって説明しないと仕事ができないのではなく、恐らくは面と向かっても仕事できていなかったはず。それが確認できたら、人事がサポート窓口になって一緒にオンライン会議にも入り、メールも全てccを付ける。そうして取り組んだ結果、人事から『状況を把握しました。Eさんについてはスーパーマンでもない限り、仕事を理解させ成果を出させることは難しいですね』と共感・共有してあげれば、『ああ、そうなんだ。サポート窓口と一緒に難しいなら、自分の対応は間違ってたなかった』となって立ち直る可能性もあるし、一緒に対応していくなかで、上司自身の業務上の支障が拡大するなど療養の必要性が明らかになったら早めに休ませる対応をとることもできる」

新しい状況下で、上司も困っていることをいろいろ抱えていることが想定される。高尾氏は、「コロナ禍での職場の変化に対応できていないことがあったり、もしかしたらA、D、Eさんのような顕在化している人以外に、もっと対応の必要な人がいるかもしれない」可能性にも触れ、「今はそうした状況に対して、上司をサポートする取り組みが乏しい側面があるのではないかと」として、さらなる検討の余地を指摘する。

繁忙感強い人事部門

議論を聞いて感じたのは、こうした状況になっている背景として、企業の人事労務部門の繁忙感も見逃せない気がしたこと。現在、少なくない企業で人事部門は、テレワークの仕組みの再構築やコロナ禍で凍結・延期した採用や研修、人事異動などの対応に追われている。加えて、働き方改革等の法制度の変化などもある。教育や給与計算、福利厚生などの業務の一部をアウトソーシングしたり、RPA等の自動化を進めることで効率化に努めているものの、それが現場との距離感を以前と違うものになっているようにも映る。こうしたなかで、人事はどのように現場との接点を見出し、問題解決に取り組んで行けばよいのか。前園氏は人事の繁忙感に理解を示したうえで、面接シナリオの普及・活用が人事業務軽減の一助にもなるとみている。

根源的な理解の促進で対応がシンプルに

「人事担当者が多忙であることは、強く感じる。全社的な人事体制プランを展開するなかで、集団的な人材の育成・教育などの計画を立てたりする一方、メンタルヘルスなどの個別対応もしている。日々の業務も忙しいのに、それに加えて、特に人事担当者は熱心に法改正などの勉強をされる人も多いと感じる。だが、熱心さが裏目に出てしまうこともある。例えば、安全配慮義務の裁判例など、『こういう事例で責任が認められた』といったことを勉強して知識を蓄積していくと、すごく保守的になり、対応が全て問題を起こさない方に向いてしまいがちになる。しかし、むしろそこまで勉強できる熱意があるのであれば、体系的な理解や、基本原理の理解に努めれば、非常にシンプルに考えられるはず。労働法分野は、膨大な裁判例があり文献も溢れているが、結局は『労働契約に立ち返る』『職場は働く場所』といった基本に尽きるし、それがどうということかを理解すれば、あとは面接シナリオのサンプルを簡単に修正して、読み上げるだけで対応できるようになっていく。人事が忙しいことがわかっているからこそ、医療的な健康管理ではなく、業務的な健康管理を進めてほしい」

テレワークの基準も通常勤務と同様に

この点については、高尾氏も「会社の制度そのものにも本人たちが我田引水的に解釈できるくだりが仕込まれていることがあること」を指摘する。

「基礎疾患のある人に両立支援的な意味合いでテレワークを認めるという制度があった場合、これに沿って理論的理解をすれば、『コロナ禍で感染リスクがある。自分は基礎疾患があるから危ない。だからテレワークでもいいはずだ』といったロジックも、一見正しいように思える。しかし、それよりも根源にある労働契約との整合性を面接シナリオで説明してあげることで、人事担当者がどちらを優先すれば良いかが明確になる。具体的には、そもそも、労働契約当初の時点においては、求められる業務遂行の可能な健康状態を維持していること、また維持していくことが前提となっており、基礎疾患に罹患したことは事業者の責に帰すべき事由でないことは明らか。基礎疾患に罹患した時点で（勤務地を限定しない、会社から指定された場所で働く義

務がある）労働契約そのものを変更したわけでもない。だとするならば、自分の都合だけで、基礎疾患のある労働者が一方的にテレワークを要求する根拠にはならないことは説明できるはず。そもそも、こうした解釈を正当化してしまうのも、『仕事と治療（機会の確保）』の両立支援として構築すべき制度が、病気による就労能力低下（この場合は勤務地無限定性を損なう）を許容する『病気と仕事』の両立支援制度のような形で安易に運用されてきたがゆえに、副次的に生じたものだという自省も会社側には必要ということだ」

「テレワークを認める基準も通常勤務同様、①業務基準②労務基準③健康基準——の3点にしておくことがとても大事。要は出社時より生産性が下がる業務を、わざわざテレワークで行う意味はないし、それは企業としての存在意義を自ら否定するようなことだからあり得ない。これは基本的な①の業務基準になるだろう。またテレワークでは長時間労働を上司が管理することは難しく、元々労働時間管理ができていなかった人にはやはり無理だろう。この点は、自主的に労働時間管理ができることとして、②の労務基準にふくめたい。もう1つは健康管理をIoTデバイスを使ったり上司に顔色や表情などを確認させて『お世話』しようとするような手法にはおおいに限界があり、そもそも自己健康管理が適切にできない人にテレワークは難しいと考えるべき。すなわち③の健康基準は、定期健康診断で所見がある人はテレワーク不適格と捉えるのも一案だ（もちろん、自ら再受診して、有所見が解消した結果を提出することで健康基準を達成することができる）」

「テレワークを命令制で行うか、許可制で行うかにかかわらず、命令・許可できる条件は、こうした3つの側面に集約して整理していくことができる。そろそろ無批判なテレワーク拡大期は過ぎて、適正な形に落とし所を決めていく時期。特に過去からテレワーク制度を持っていて、それを拡大運用しているような企業は、多少無理をしてもテレワークを推進しようとした時期と、今のように無理してまでテレワークさせることはない時期とでは、制度のベースになるところが変わってくると思う」

雇用契約書や就業規則といった原点に

また、前園氏は「今までなし崩し的であれテレワークをしてきた実態があるから、それによって労働契約

の内容が変更されたという主張はあり得る」ことに留意する必要があるとする。

「しかし、都度、個別合意を取って合意書をつくったり、就業規則等を作成・改定して実施してきたのなら別だが、そういう風には普通はなっていないだろう。では労使慣行といえるほどテレワークが定着したかという、そこまででもないはず。法律論として整理しても、労働契約の内容について掘ってたつところは就業規則や個別の雇用契約書に戻っていく話になると考える」

労働条件変更とはいえない緊急的テレワーク

ところで、「労働条件の変更に関しては、一般的には労働者合意がないと使用者が一方的に進められるものではないが、逆にテレワークに関しては使用者の考えとは乖離して、労働者の合意（希望）が先行する形で、労働条件の変更が認められることはあり得るのだろうか？事例では、会社は臨時緊急的としか思っていなかったテレワークだろうし、個別合意を取って進めていたわけでもないが、これが『労働条件の変更が行われたもの』として、労働者側がテレワークを含む労働条件として主張できるという話になることはあるのだろうか」（森氏）との疑問もある。これについては、前園氏が「確かに、一般的に労働者に有利な合意であれば諸規定に優先するとの話になりがちではある。ただ、テレワークに限れば、もともと完全出勤だった労働契約がテレワークを労働条件とする契約に変更したという主張は、先ほど述べた法律論の整理のとおり、相当にハードルが高いだろう」と説明する。

面接シナリオを使わざるを得ない状況設定が必要な場合も

シナリオの実践に話を戻すと、多忙な人事担当者が割く導入初期の労力や時間に関して森氏は、「担当者のセンスで大きく異なり、飲み込みの早い会社はサンプルさえ提供すれば、すぐに修正して対応できてしまう場合もある」ことを指摘。一方、高尾氏は、「最初ヤマをどう超えるかがなかなか難しく、シナリオを使って対応せざるを得ないような場面を意図的に作り出さないと相当難しい面もある」との見解を示した。

「人事が問題意識を持って対応している企業では、担当者も人事的なセンスがある人を配置するので、メ

ソッドの一連の対応を理解し、面接シナリオの有用性を理解し、使うようになるのも早い。その一方で、なかなか理解してもらえない人事担当者もいるのは事実。ただ、シナリオの内容自体は特定の会社に特化したような内容はほぼなく、複数の代表例サンプルから必要な部分を切り貼りして前後の統一を取れば使えるようになっているので、作成自体はさほど手間はかからない設計になっている」（森氏）。

「ただ、導入に至るにはこちらから相当なお膳立てをする必要がある場合もある。最近、ある産業医先で面接シナリオを用いることができたが、そこに至るまでには私が、全部シナリオは作成したうえで、当日は、シナリオの産業医発言部分以外は発言しませんよ、とはっきりと宣言までした。担当者に、当日シナリオに沿った発言をしてくださねという対応を求めて、やっと実現した。『実際に運用するのはあなたたちです』と言って背水の陣にしてしまうぐらいの状況にしないと、なかなか進まないこともある。面接シナリオのメリットの1つは、人事担当者が適切に当事者になること。従来は産業医に任せきりで、担当者は何をするかも理解できておらず、単に産業医に面談依頼をしてアポをとるだけ。その結果、産業医面談とその後の労務管理が断絶していた。シナリオは実際に会社の立場で自分たちがやるのが全て書いてあって、それを全部自分の口で説明するわけだし、上司も同席しているから、その後の対応にも齟齬が生じにくく、産業医としても安心感も持てる」（高尾氏）。

求められる産業医の中立的立場

ここまで聞いて1つ疑問が生じた。面接シナリオを用いた対応に限って考えれば、人事担当者が当事者になることで、産業医が担ってきた従来の役割はどうなるのだろうか。

これに対し、高尾氏は「産業医自身も、いったん産業医が言及してしまえば、無茶だと思っていた要求内容であっても会社が意外なほどあっさり受け入れてしまい、その分、他の従業員が負担を強いられることに対する問題意識は持っている」と述べたうえで、「その意味での会社と労働者の中立性を理解した産業医、すなわち一見した印象でいえば、やや会社側に立っているかのようにも思えるものの、現実的に中立といえる産業医がいてくれないと、労働者に寄り添いすぎる

主治医のような産業医では会社、上司、同僚がどんどん困った状況に追い込まれていってしまう」として、適切に中立の立場を取れる産業医のニーズと育成の重要性に言及。前園氏も、「中立的な立場であることは証拠評価としても大事だし、労働契約での整理を前提にして、産業医が医学的にみる視点は必要。そういった場面で、産業医の活躍の場はある」と口を揃える。

労働組合が業務的健康管理の視点で役割発揮を

では、こうした取り組みに、労働組合（や従業員代表組織等）の役割は考えられるのか。事例のような会社に組合があれば、「職場の困りごとへの相談活動」の視点で組合が対応することは高尾メソッドの考え方にも通じる気もする。高尾氏は、「メソッドをうまく理解してもらうことで、業務的健康管理の視点で組合にも役割を果たしてもらうことができる」とみている。

ありえない休職者への「復職か退職か」の選択肢

「最近、気になっていることとして、休職者の復職に際して『復職か退職か』の二択で話す関係者が目立つ。主治医はさておき、産業医までもがこんな表現を使うのは極めておかしなこと。社労士や弁護士も、ぜひこの点には疑問を持ってほしい。弱っている休職者に『復職か退職か』の言い方はあり得ないのに、休職者自体もそこに疑問を感じていない。ここで労働組合の存在がみえてくると思う。組合の本質的な役割に、雇用の維持があると思うが、高尾メソッドは休職中の労働者に対し、（休職期限内での）療養の延長はあってもあくまで復職を目指すことが前提で、復職以外の選択肢は一切示すことはない。そこに退職が入り込んでしまったら、休職者対応の本来の範囲を逸脱した議論になってしまうからだ。こうしたことを組合がチェックして、もしも休職中の労働者に『復職か退職か』なんていう選択肢が示されたりしたら、そこは明確に指摘する。会社から『じゃあ、どうしたらいい？困っている』と返されたら、『高尾メソッドという手法がある』と提案してほしい。一方の労働者に対しても同様で、『いま休職中で復職を待ってもらっている立場なのだから、休職発令の前提にそぐわないような発言、すなわち復職するつもりはないと誤解されかねないような発言を安易にははいけない』と伝えてもらいたい。そして、『私には復職する意思が明確にあ

るのだから、そんな話はしないでほしい』と考えている人には『1人で心細かったら、組合も一緒に行くから、はっきりと言えればいい』と背中を押してあげてほしい」

集団としての感覚の再考を

さらに、森氏も「集団的な観点での組合の存在意義」を訴える。

「今は労働組合だけでなく、例えば地域の自治会の組織率も下がっていて、皆、個人単位、他人ごとになっている。本来、自分たちが解決すべきことも、与えられたもの全てを当然の権利と考えがちなところもある。そういう時代のなかで、労働組合の存在意義もどこにあるのだろうと、思ってしまう人も少なからずいるのではないかと。実際、メンタル対応で相談を受けていると、登場人物は会社（人事・上司）と本人であるはずだ。しかし本来、会社はいろいろな人が働いているのだから、会社が考えるべきは集団としての社員のこと。その視点が抜け落ちている。そこが集団ではなく1対1になっているから、おかしな議論になることがあるのかもしれない、集団としての感覚をあらためて考え直してみることも必要ではないか」

職場は働く場所——どこで働くかは会社が決めるのが基本の周知を

職場がコロナ禍での対応を余儀なくされて1年半以上が経つ。テレワークのメリット・デメリットもかなりみえてきたなか、前園氏は「このタイミングを再構築の機会だと考えるのはとても良いことだ」と指摘。「今回は事例に照らしてデメリットにフォーカスした話を中心になってしまったが」と前置きしたうえで、「本当にテレワークで効率化できる部分を抽出して、そこだけをテレワークにするような制度を今しっかりつくってしまう。なし崩し的にテレワークしてきた会社であっても、今ここで締め直す。そのときに、テレワークの頻度や許可基準を定めてしまう。重要なのは、『職場は働く場所である。働く場所のルールは会社が決める』ということ、あらためて周知徹底すること。そうすれば、個々の従業員から、『言うだけ言ってみよう』という要求がでてきたときでも『上司としていいとは言えない。会社のルールはどうだったかな』というブレのない対応ができるはずだ」と結んだ。

（取材、構成：新井 栄三）