

コロナ禍における労務管理 ～テレワーク等の活用と課題～

林人事労務事務所
社会保険労務士 林 文憲

【前編】

コロナ禍に企業はどう対応したか

労政時報((株)労務行政発行)調査より (2020.10.23/2020.11.13発行号掲載)

「新型コロナウイルス感染症への企業の対応アンケート」より

調査時期：2020.8.25～9.4 / 調査対象：人事労務担当者2万9036人に対するWEBによるアンケート / 集計対象：回答のあった495社

▶ 感染拡大防止に向けた対応・対策

▶ 職場のルールづくりに関して(複数回答)

- ▶ **97.6%**の企業が「手洗い・うがい、アルコール消毒の呼び掛け」を実施
- ▶ 新型コロナウイルス接触確認アプリ(COCoA)のインストール推奨企業は**37.0%**

▶ 歓送迎会や懇親会等の開催／参加(複数回答)

- ▶ 緊急事態宣言下・・・「対面は全面禁止」とした企業**54.2%**
- ▶ 調査時点・・・「対面は全面禁止」とした企業**25.9%**に減少。緊急事態宣言中に比べ穏やかな規制へシフト

▶ 在宅勤務・テレワーク

▶ 新型コロナ感染**拡大前**の時点での導入状況

- ▶ **31.3%**が在宅勤務を導入。そのうち、**81.8%**が感染拡大により制度を変更／拡充

▶ 新型コロナ**感染拡大に伴う**導入／実施状況（拡大前には未導入の企業への質問）

- ▶ 在宅勤務を「一時的な措置として実施した」が**71.6%**、「制度を導入した」が**22.6%**

▶ 在宅勤務時の通勤手当の支給状況

- ▶ 感染拡大前に制度導入していたケースでは、「定期券代など定額を支給。特別な対応はしない」が**72.1%**

▶ 在宅勤務時の費用補助

- ▶ 感染拡大前に制度を導入していたケースでは、**15.8%**が定額で手当を支給、**3.4%**が通信費・光熱費などの費目ごとに支給。定額支給の場合、支給額は1カ月当たり「**3,000円**」とする企業が最も多い。なお、**13.0%**は「通勤手当で代替する」と回答。

コロナ禍に企業はどう対応したか(続き)

労政時報((株)労務行政発行)調査より (2020.10.23/2020.11.13発行号掲載)

「新型コロナウイルス感染症への企業の対応アンケート」より

調査時期：2020.8.25～9.4 / 調査対象：人事労務担当者2万9036人に対するWEBによるアンケート / 集計対象：回答のあった495社

▶ 感染疑い、濃厚接触、感染発覚時の対応

▶ 社員に新型コロナ感染の疑いがある場合の対応

- ▶ 「会社指示で一律に出社を制限する」が**77.0%**で最多。

出社を制限する場合の具体的な対応は(複数回答)

- ▶ 「在宅勤務」 **65.7%**
- ▶ 「自宅待機を命じる」が**50.4%**

▶ 社員が濃厚接触者と特定された場合の対応

- ▶ 「会社指示で出社を制限する」 **93.1%**

出社を制限する場合の具体的な対応は(複数回答)

- ▶ 「在宅勤務」 **67.5%**
- ▶ 「自宅待機を命じる」 **51.6%**

▶ 社員が感染した場合の対応

- ▶ 感染した社員への対応(複数回答)、「休業させる」 **51.9%**、「年休の取得勧奨」 **51.3%**
- ▶ 感染者以外の社員への対応「公的機関が特定した濃厚接触者以外の社員も出社を制限する」 **55.3%**

新型コロナウイルスと休業手当について

休業手当・・・**使用者の責に帰すべき事由による休業の場合**においては、使用者は、休業期間中当該労働者に、その平均賃金の百分の六十以上の手当を支払わなければならない。(労基法第26条)

▶ 感染した労働者を休業させる場合

- ▶ 新型コロナウイルスに感染し、都道府県知事が行う就業制限により労働者が休業する場合
⇒ 休業手当『**不要**』

▶ 労働者が濃厚接触者となった場合

- ▶ 保健所により濃厚接触者と認定され、自治体から外出自粛要請が出された場合
⇒ 休業手当『**不要**』
- ▶ 従業員の一人に新型コロナウイルス感染が判明。当該職場の他の従業員を会社判断で自宅待機
⇒ 休業手当『**必要**』

▶ せき、発熱など、労働者に感染疑いがある場合

- ▶ 労働者自らの意思で休む場合
⇒ 休業手当『**不要**』 (通常の病欠と同じ。年休等で処理)
- ▶ 会社の判断で休ませる場合
⇒ 休業手当『**必要**』

新型コロナウイルスと休業手当について(続き)

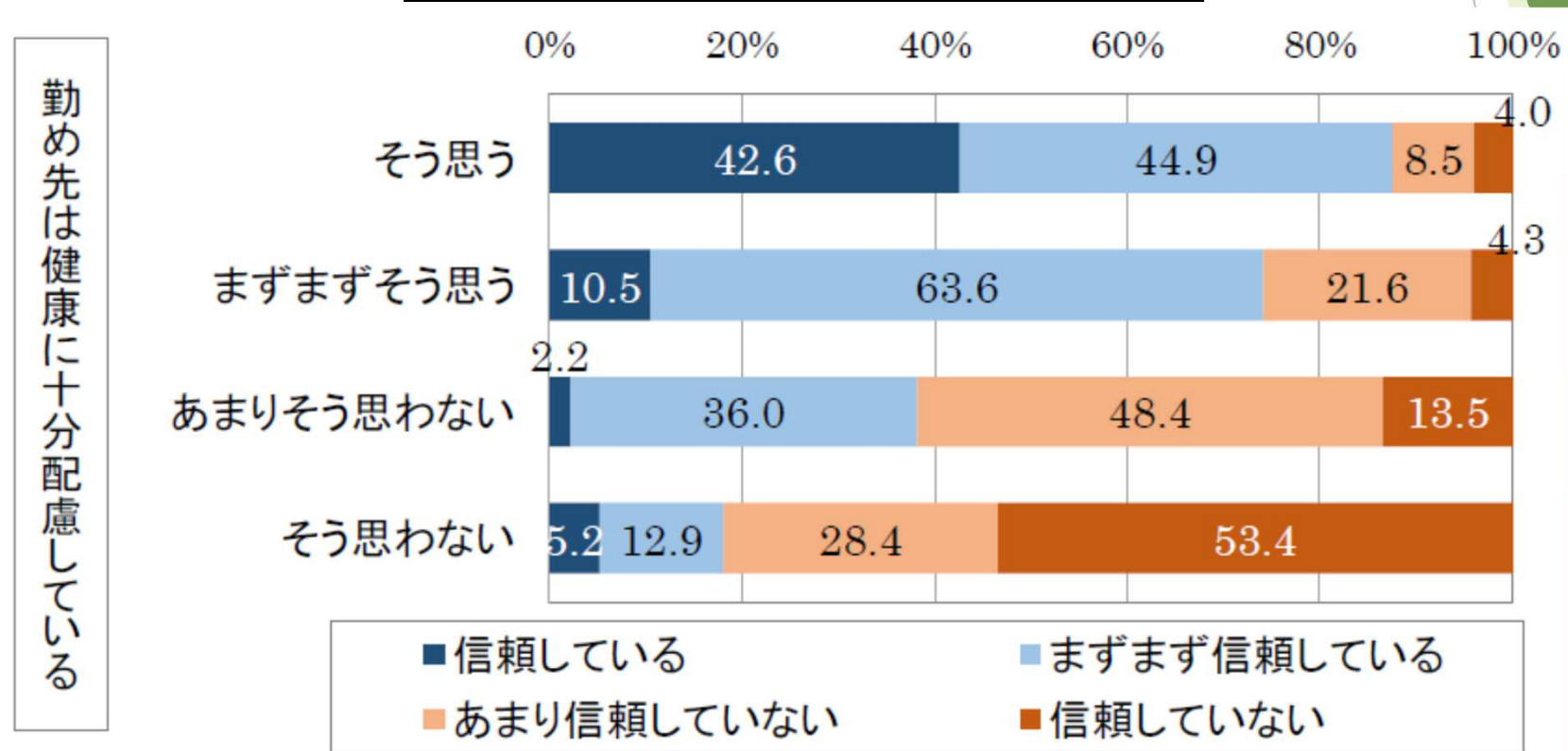
- ▶ 特別措置法に基づく、国や自治体からの協力依頼、要請などを受けて営業自粛、労働者を休業させる場合
 - ▶ 都道府県知事等が具体的に(業種等を特定し)自粛要請等を行う場合、これに応じて休業する場合は、「使用者の責に帰すべき事由による休業」にはあたらず、休業手当は基本的に『不要』と考えられる。
 - ▶ ただし、①休業の原因が実際は外部的要因(自粛要請等)でなく、会社内部の経営上の問題によるものであったり、②労働者に在宅勤務させる事が可能な場合においてこれを十分に検討しなかったり、他に就かせる業務があるにもかかわらず休業させるなど、使用者として休業を回避する具体的努力を最大限尽くしていると言えない場合、「使用者の責に帰すべき事由」に該当し、休業手当『必要』と判断される可能性がある点に、留意すべきといえる。

(参考：厚生労働省新型コロナウイルスに関するQ&A(企業の方向け)令和2年11月1日時点版4-問7)

労働者への健康配慮は企業経営の根幹

- ▶ 使用者は、労働契約に伴い、労働者がその生命、身体等の安全を確保しつつ労働することができるよう、必要な配慮をするものとする。(労働契約法第5条)
 - ▶ 企業は労働契約上の付随的義務として、当然に労働者に対する「安全配慮義務」を負う
- ▶ 健康に配慮しない企業は労働者からの信頼を失っている。

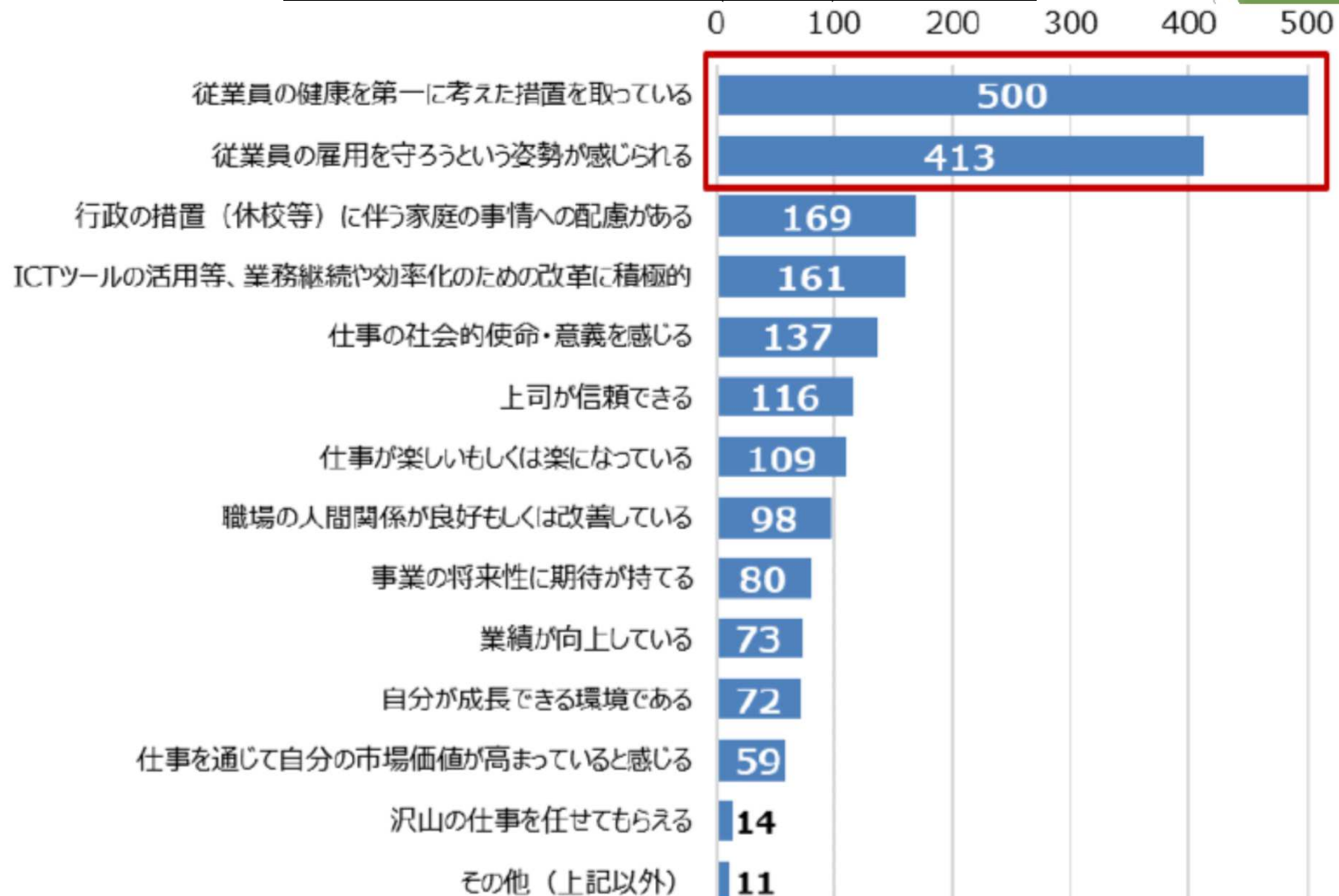
健康への配慮別・勤め先への信頼の程度



労働者への健康配慮は企業経営の根幹

- ▶ 勤続意向(働き続けたいと思う気持ち)が高まっている労働者は、その理由について「健康への配慮」を感じられるか否かが最も影響を与えており、「雇用維持」が続いている。

勤続意向が高まった理由(n=902) 複数回答



資料出所：(株)NTTデータ経営研究所調査(調査期間2020年7月27日～2020年8月3日)

学生からもテレワークは求められている

学生が働きたい会社「リモートワーク可能」最多、「給与高い」を上回る

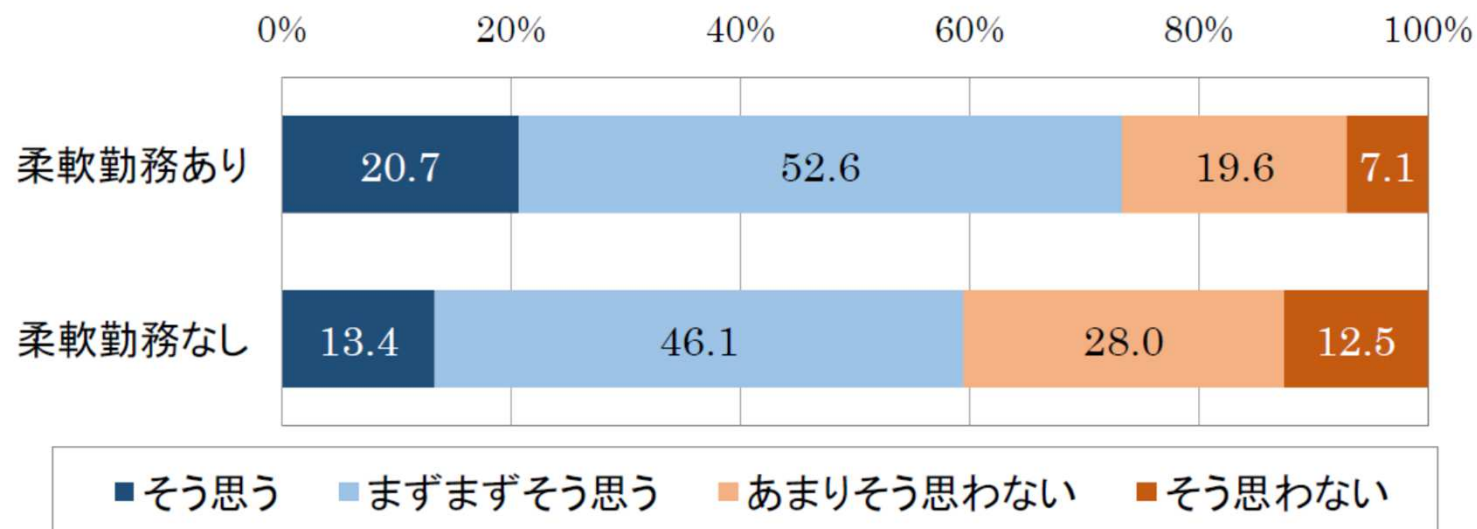


就職先選択の基準に「時間や場所にとられない働き方」が注目

安全・健康配慮は企業経営の根幹

- ▶ いつ誰が新型コロナに感染してもおかしくない状況下で、企業が可能な限り労働者の感染リスク軽減、その他健康配慮策をとることは、企業への信頼感維持・向上の重要な条件と考えられる。
- ▶ 健康への配慮が不十分だと、勤労意欲低下、人材流出リスクにつながる。
- ▶ テレワークをはじめとした柔軟勤務は、健康配慮メッセージを目に見える形で伝える効果があるといえる。従って、まだ取り組んでいない、取り組みが不十分という企業は、今後更なる取り組みを模索すべきと考える。

柔軟勤務有無別・勤め先の健康への配慮



資料出所：日本生産性本部「第2回働く人の意識調査」

テレワーク導入が求められる背景

そもそも、日本において働き方改革は喫緊の課題とされており、その中でテレワークはワークライフバランスおよび生産性向上のための有力施策とされる。

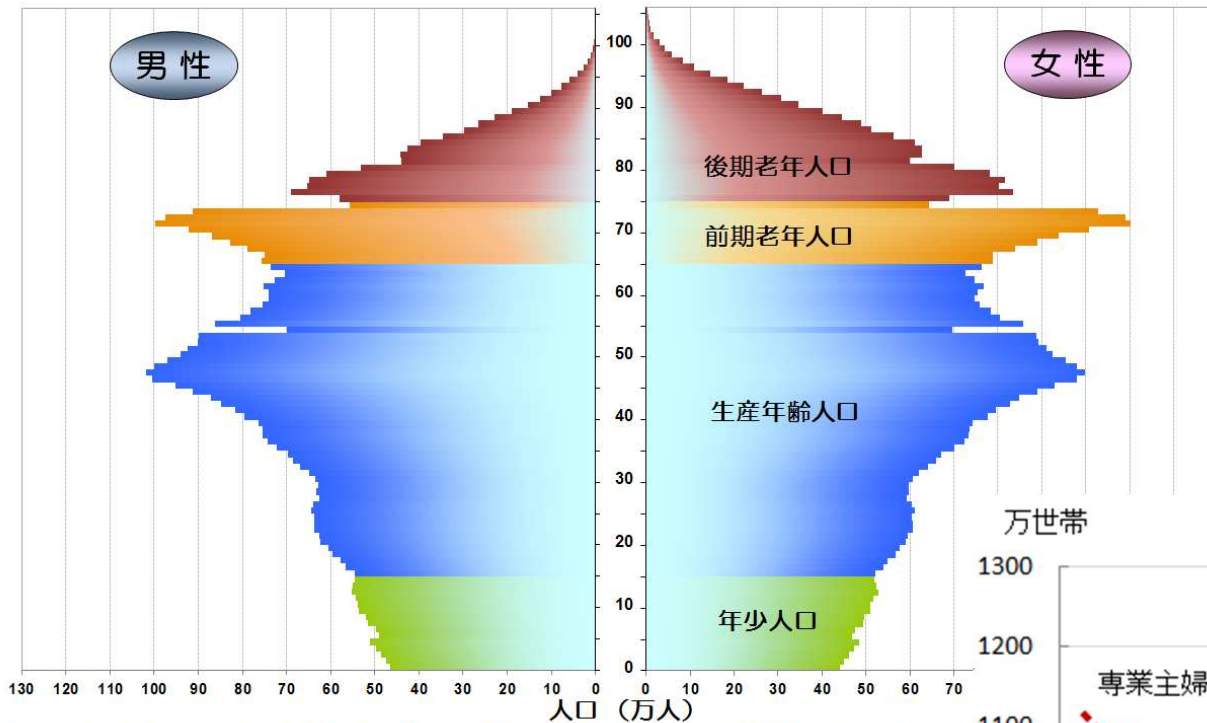
- ▶ 少子高齢化
- ▶ 共働き世帯の増加 ⇒ 育児・介護対応
- ▶ 働き方改革による生産性向上
- ▶ 非常時の事業継続(震災、**パンデミック**)

こうした事態を背景に、今回のコロナ禍をきっかけとして、一部企業では、テレワークを**ニューノーマル**(新常态)として、働き方の基本形と捉え直すところも出だしている。(出社義務を一律に課さない等)

テレワーク導入が求められる背景

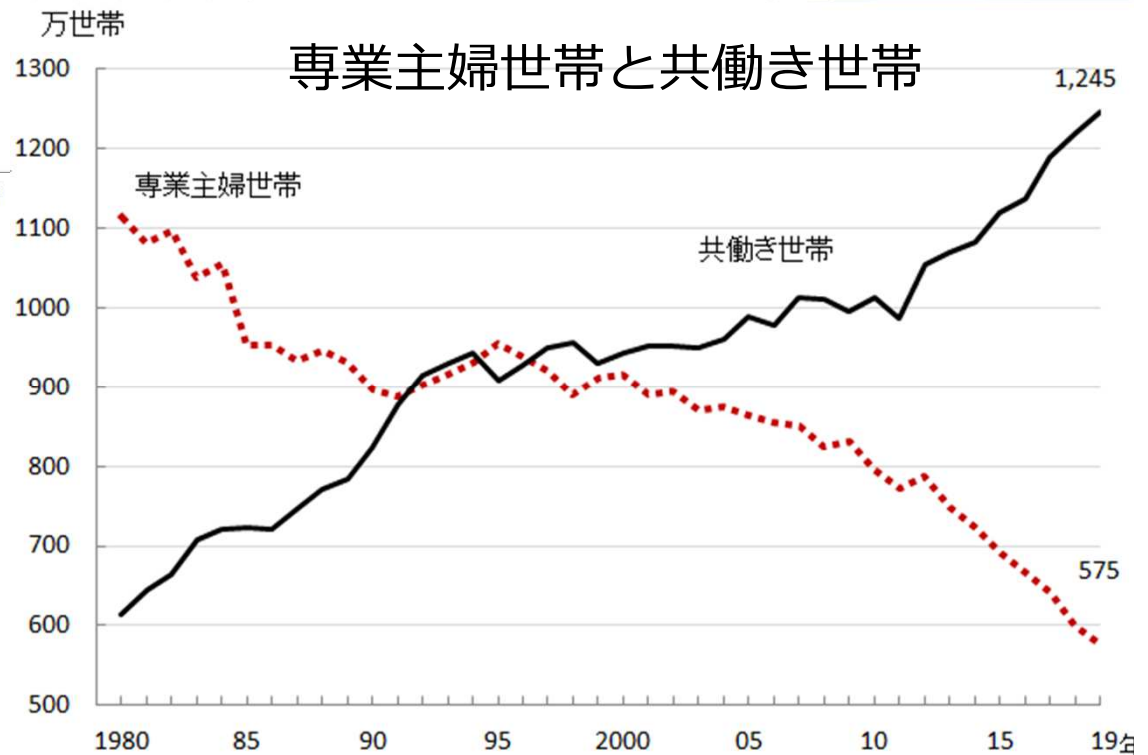
人口ピラミッド

2020



資料：1965～2015年：国勢調査、2020年以降：「日本の将来推計人口（平成29年推計）」（出生中位(死亡中位)推計）。

専業主婦世帯と共働き世帯



資料出所 厚生労働省「厚生労働白書」、内閣府「男女共同参画白書」、総務省「労働力調査特別調査」、総務省「労働力調査（詳細集計）」

先進企業の働き方改革事例

FUJITSU

- ▶ 約8万人の従業員の勤務形態は**テレワーク勤務を基本**とする。
- ▶ **コアタイムのないフレックス勤務**
- ▶ **月額5,000円**の在宅勤務の環境整備費用補助
- ▶ **通勤定期券代の支給廃止**
- ▶ テレワークと出張で従来業務に対応できる**単身赴任者の自宅勤務への切り替え**
- ▶ **自宅**や**ハブオフィス**、**サテライトオフィス**などから自由に働く場所を選択可能
- ▶ 現状のオフィスを**50%程度に削減**
- ▶ **ジョブ型人事制度**の一般従業員への適用拡大

Calbee

- ▶ オフィス勤務者は**原則モバイルワーク**とする(出社率30%目安)
- ▶ **フレックス勤務のコアタイムを廃止**
- ▶ モバイルワークで業務支障なければ、**単身赴任を解除**
- ▶ **通勤定期代の支給停止**(実費支給)
- ▶ **モバイルワーク手当(一時金)**の支給

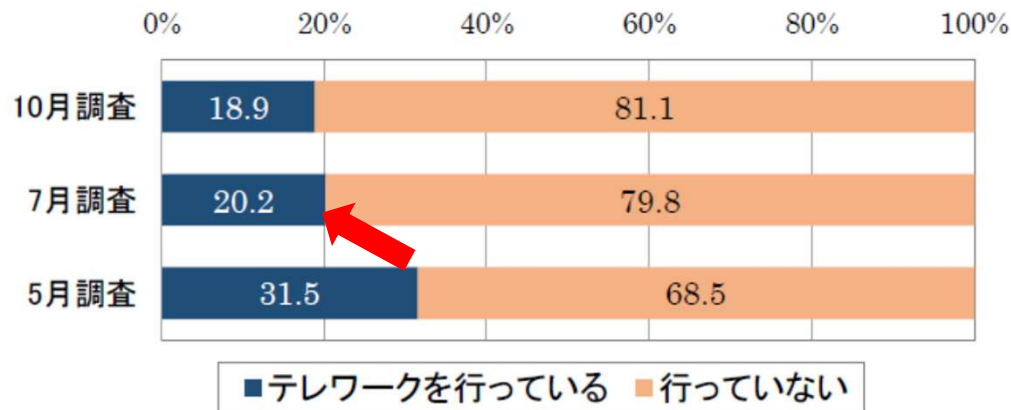
dwango

- ▶ 対象従業員は**在宅勤務を基本**とし、必要に応じて出社
- ▶ 在宅勤務手当として**月額2万円**
- ▶ **通勤定期代の支給停止**(経費精算での支給)
- ▶ **フリーアドレス席**の設置や会議スペースの拡充

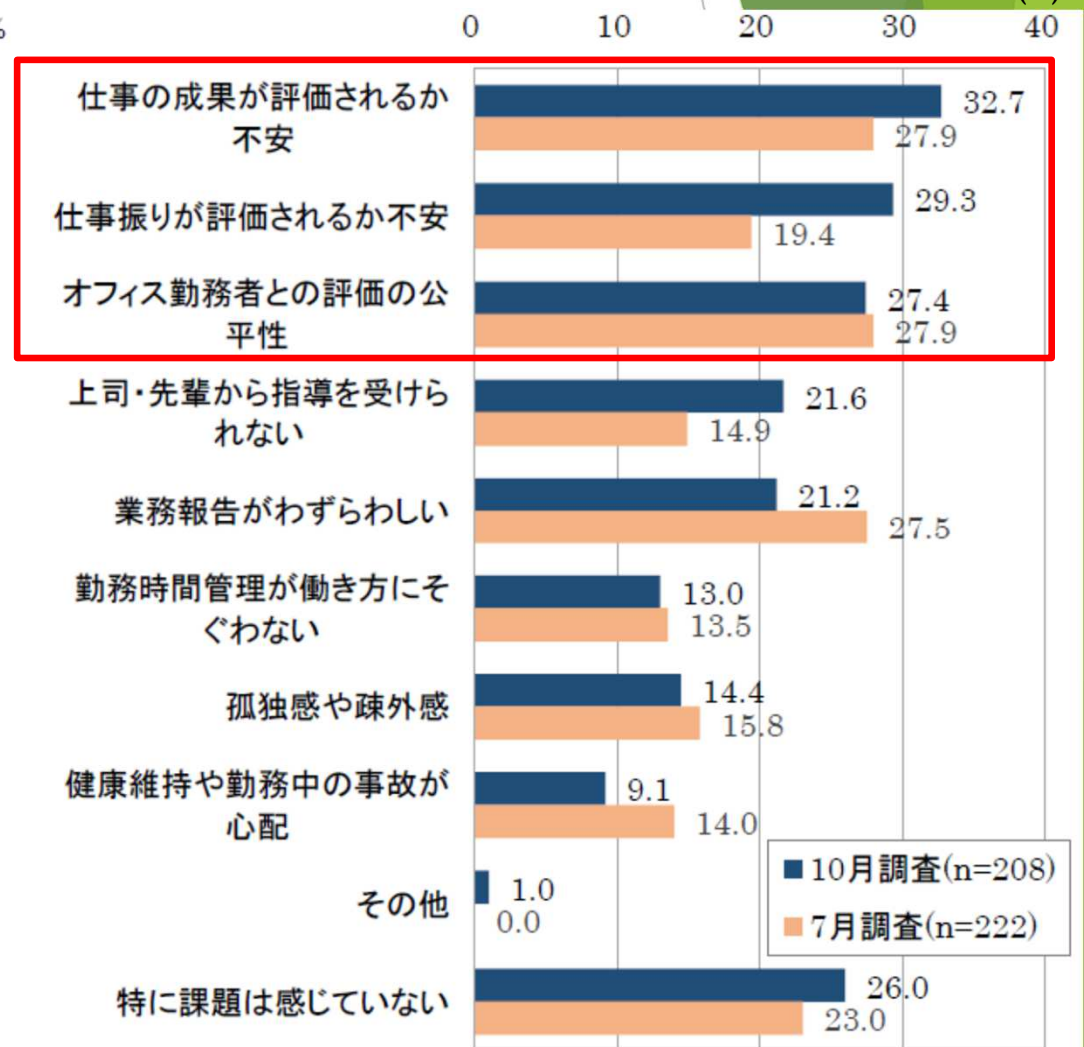
一方、緊急事態宣言終了後、テレワークは縮小傾向も

- ▶ 緊急事態宣言終了後、テレワークが縮小、オフィス回帰している様子もみられる。テレワークの定着は必ずしも容易でない現状が伺われる。
- ▶ 労働者には人事考課が適切に行われるか不安に感じている様子も見える。

テレワークの実施率



労務管理上の課題



資料出所：日本生産性本部「第3回働く人の意識調査」

テレワーク導入の留意点

- ▶ 少人数の中小企業やベンチャー企業の場合、役割分担や仕組み化が必ずしも進んでいない事から、テレワークによって却って非効率が生じる事も考えられる。
 - ▶ オフィスでの勤務は、直接顔を合わせて会話することで社員同士の信頼関係づくり、孤独感の解消や新しいアイデアを生むきっかけになり得る。
 - ▶ 新入社員や異動後間もない社員など、オフィス勤務が明らかにメリットが大きい場面もある。（OJT、人間関係形成など）
- ⇒ 会社や社員の状況を踏まえつつ導入を検討、導入後も継続的に改善を続けることが重要

ここまでのまとめ

- ▶ 労働者にとって、**職場が自分たちの健康に配慮してくれるかどうかは、その会社を信頼できるか、勤め続けたいと思えるかの重要な要素**。コロナ禍で、その傾向は顕著になっている。
- ▶ **テレワークの実施は、労働者への健康配慮に対する明確なメッセージのひとつ**といえる。また、今後求職者が入社志望先を選ぶ重要な要素となり得る。
- ▶ テレワークは少子高齢化社会における**育児介護対応**、**コロナ**を含めた有事の際の**事業継続**に非常に効果的。
- ▶ テレワーク未導入、あるいはなかなか定着が難しい会社も、自社にあった形での模索を続け、社員と共に考え、改善を繰り返しながら、一過性のものでなく、今後の**中長期的な経営施策のひとつとして位置づけ**、**じっくり取り組む事が重要ではないかと考える**。

テレワーク導入の基本的な検討ポイント

▶ テレワーク導入の目的

- ▶ コロナ禍、災害発生時の緊急的措置
- ▶ 育児介護ニーズを踏まえたワークライフバランス向上
- ▶ ニューノーマル(新常態)を見据えた働き方改革 など

▶ 対象者

- ▶ 職種、経験年数、個人別（〇〇さん、〇〇さんなど）、etc.

▶ 適用除外要件

- ▶ 新卒入社社員、中途入社社員、メンタル不調者、効率低下著しい業務(人)、etc.

▶ 在宅でのいわゆる**中抜け時間**の扱い

▶ **勤務形態**

▶ 通勤手当(定期代？実費？)

▶ 費用負担(水光熱費、環境整備費)、テレワーク手当有無

▶ テレワーク可能な頻度、一定の出勤義務を課すか

▶ (原則テレワークとした場合)出勤命令のあり方

- ▶ 例えば、東京の会社だが、どこまでの居住を認めるか。首都圏？名古屋？大阪？沖縄居住や極論ハワイ居住をよしとするか。etc.

▶ **人事考課**のあり方

中抜け時間への対処、柔軟な勤務形態の検討

- ▶ テレワーク(在宅勤務)時には、勤務中に一定の中抜け時間(労働者が一時的に業務から離れる時間)が生じやすい。(例:育児、介護、家事一般、来客対応、地域活動、PTA活動 etc...)
- ▶ 通常の勤務形態で考えられる、中抜け時間の対処法
 - ▶ 会社の承認を得て、業務を一時離脱。給与は不就業控除。
 - ▶ 会社の承認を得て、業務を一時離脱すると共に、見合う時間分、始業の繰り上げ又は終業の繰り下げなどで調整。
 - ▶ 労働者が時間単位年休を請求
 - ▶ あらかじめ労使協定、就業規則への定めが必要。

↓ しかし・・・

- ▶ 煩雑で使いづらい。結果、テレワークのメリット小さい

↓ そこで・・・

- ▶ **柔軟な勤務形態**の導入の検討

中抜け時間に対応。

また、出勤時間が無いメリットを活かし、早朝から仕事に取り組んだり、夕食後に残った仕事をまとめて片付けるなど、各人の状況に応じてメリハリを効かせた効率的な業務遂行も可能に。

フレックスタイム制(労基法第32条の3)

- ▶ 始業及び終業の時刻をその労働者の決定に委ねる制度。
- ▶ 清算期間(3カ月以内)を通じて労働時間の過不足を調整。主体的かつ効率的に業務を進める事が可能。
- ▶ 中抜け時間は労働者自らの判断で休憩として取扱い、かつ始業、終業時刻を自ら調整する事により、不就業時間の発生を回避可能。
- ▶ 労使協定および就業規則への規定必要。(清算期間が1か月を超える場合は労基署への届出も必要)
- ▶ コアタイムおよびフレキシブルタイムの設定が可能。

コアタイムとフレキシブルタイム

	メリット	デメリット
コアタイムあり	チームや上司部下との連携がとりやすい（会議の設定、連絡調整等）	コアタイムに中抜け時間が生じた場合の対処が煩雑（通常勤務と同じ）
コアタイムなし	中抜け時間の問題が基本的に解消される。 プライベートとの両立が図りやすくなり、ワークライフバランスの向上に資する。	労働者が勤務時間のばらつきが大きく、連携がとりづらい懸念あり。

- ▶ 出退勤の自由度を高めるほど、勤務がルーズになる懸念がある。
 - ⇒ 前日までに翌日の勤務計画を提出、職場で共有する。出退勤、休憩に入るときはメールやグループウェア等で都度共有する。など、勤務ルールをあらかじめ労使で話し合い対応（これらルールは労使協定にも定めておくが良い）
 - ⇒ 業務成果を人事考課に適切に反映させる事で、公平性を担保

▶ フレキシブルタイムについて

- ▶ 健康管理の観点から、22:00～5:00の深夜労働は原則させないよう、フレキシブルタイムの設定を推奨。

フレックスタイム制に関する留意点

- ▶ フレックスタイム制は、**始業および終業の時刻の両方を労働者の決定に委ねる**事が要件。どちらか一方についてのみ委ねるのみではこれに含まれない。
- ▶ フレキシブルタイムが極端に短い場合、コアタイムの開始から終了までの時間と標準となる1日の労働時間がほぼ一致している場合等については、基本的に始業および終業の時刻を労働者の決定に委ねたこととはならない(昭63.1.1基発第1号)
- ▶ このため、例えば、始業および終業のそれぞれのフレキシブルタイムが30分というようなものはフレックスタイム制とはいえないと解される。

【後編】

事業場外みなし労働時間制(労基法第38条の2)

- ▶ 労働者が労働時間の全部又は一部について事業場外で業務に従事した場合において、**労働時間を算定し難いとき**は、以下のいずれかの時間、労働したものとみなされる制度。

①所定労働時間

↓ ただし、当該業務を遂行するためには通常、所定労働時間を超えて労働が必要な場合

②当該業務の遂行に通常必要とされる時間

↓ ②の場合であって、労使協定が締結されているとき(労基署への届出必要)は、

③その労使協定で定める時間

- ▶ ※実務上は①の場合であっても②を主張されるリスクなど勘案し、労使協定締結を推奨（労使協定で定める時間が法定労働時間内なら、労基署への届け出不要）

- ▶ ただし、休憩、休日、深夜業に関する規定の適用は**排除されない**点に留意

時間外労働・休憩時間・休日・深夜割増

▶ 時間外労働

みなし労働時間が法定労働時間を超える場合、36協定締結・届出、割増賃金支払い必要

▶ 休憩時間

みなし労働時間が6時間超の場合は45分以上、8時間超の場合は60分以上、休憩必要
一定の業種(商業、保健衛生業等)を除き、一斉休憩の原則が適用されるが、労使協定締結により、一斉に与えない事とする運用が馴染む

▶ 休日

休日に業務に従事した場合は休日労働したことになる。通常はみなし労働時間が適用され、労働日の所定労働時間(8時間など)労働したものとみなされる。ただし労使協定によって休日は事業場外みなしの対象外とすることも可能(実務上もこの方が馴染みやすい)

▶ 深夜割増

午後10時から午前5時までの深夜時間は割増賃金の支払いが必要。

⇒ 事業場外みなしであっても、**休日**(労使協定によりみなし対象外とする場合)、**深夜**については、**実労働時間を把握し、割増賃金の支払いが必要。**

事業場外みなし労働時間制 適用要件

以下の要件のいずれも満たす必要あり

- ＜要件①＞ 情報通信機器が、使用者の指示により常時通信可能な状態におくこととされていないこと
- ＜要件②＞ 随時使用者の具体的な指示に基づいて業務を行っていないこと

- ▶ 「情報通信機器」とは、一般的にはパソコンが該当すると考えられるが、労働者の個人所有による携帯電話端末等が該当する場合もあるものであり、業務の実態に応じて判断されるものであること。
- ▶ 「使用者の指示により常時」とは、労働者が自分の意思で通信可能な状態を切断することが使用者から認められていない状態の意味であること。
- ▶ 「通信可能な状態」とは、使用者が労働者に対して情報通信機器を用いて電子メール、電子掲示板等により随時具体的指示を行うことが可能であり、かつ、使用者から具体的指示があった場合に労働者がそれに即応しなければならない状態（即ち、具体的な指示に備えて手待ち状態で待機しているか、又は待機しつつ実作業を行っている状態）の意味であり、これ以外の状態、例えば、単に回線が接続されているだけで労働者が情報通信機器から離れることが自由である場合等は「通信可能な状態」に当たらないものであること。
- ▶ 「具体的な指示に基づいて行われる」には、例えば、当該業務の目的、目標、期限等の基本的事項を指示することや、これらの基本的事項について所要の変更の指示をすることは含まれないものであること。（平成20年7月28日基発0728002号）

事業場外みなし労働時間制の意義

- ▶ テレワークにおいて、管理者の直接的な管理が難しくなる中、単に労働時間数で賃金を決定するのではなく、より**業務成果(付加価値)に着目して評価し、賃金に反映させる事は、労使双方の納得度を高めると考えられる。**
- ▶ (そもそも)昨今、**非定型的なオフィスワークは、労働時間と業務成果の関連性は低いと考えられる。**
- ▶ 個々の業務内容にもよるが、**みなし労働時間を適用する事で、労働時間と報酬の関係を切り離し、(適正な人事考課、健康配慮が前提であるが)パフォーマンスと報酬の関係の適正化、ひいては生産性向上に資する事が期待される。**
- ▶ ただし、前記の2要件にあてはまるものか否か、慎重な判断が必要。(裁判例ではみなし労働時間の適用が否定された企業側敗訴例も多数)

在宅勤務時の事業場外みなし労働時間制の適用状況(正社員)

企業規模や業種によらず、概ね4分の1程度の企業が在宅勤務時に事業場外みなし労働時間制を適用

—(社)、%—

	規模計	1,000人以上	300~999人	300人未満	製造業	非製造業
合計	(452) 100.0	(129) 100.0	(155) 100.0	(168) 100.0	(209) 100.0	(243) 100.0
適用している	25.7	24.0	25.8	26.8	28.2	23.5
適用していない	74.3	76.0	74.2	73.2	71.8	76.5

労政時報((株)労務行政発行)調査より (2020.10.23/2020.11.13発行号掲載)

「新型コロナウイルス感染症への企業の対応アンケート」より

調査時期：2020.8.25~9.4 / 調査対象：人事労務担当者2万9036人に対するWEBによるアンケート / 集計対象：回答のあった495社

※管理監督者と裁量労働制適用者は除く

※一部の社員にのみ適用している場合を含む

事業場外みなし労働時間制をめぐる裁判例(みなし制**否定**)

阪急トラベルサポート残業代等請求事件（最高裁第二小法廷平成26.1.24）

【争点】旅行会社の主催する募集型企画旅行の添乗業務について、事業場外労働のみなし労働時間制が適用できるか。

【判断】添乗業務は、旅行日程がその日時や目的地等を明らかにして定められることによって、**業務の内容があらかじめ具体的に確定されており**、添乗員が自ら決定できる事項の範囲及びその決定にかかる選択の幅は限られているとし、また、派遣先である旅行会社は、派遣添乗員との間で、**あらかじめ定められた旅行日程に沿った旅程管理等の業務を行うべきことを具体的に指示した上で**、予定された旅行日程に**途中で相応の変更を要する事態が生じた場合にはその時点で個別の指示をするもの**とされ、旅行日程の終了後は内容の正確性を確認し得る添乗日報によって**業務の遂行の状況等につき詳細な報告を受けるものとされている**ということから、業務の性質、内容やその遂行の態様、状況等、旅行会社と添乗員との間の業務に関する指示及び報告の方法、内容やその実施の態様、状況等に鑑みると、添乗業務については、**これに従事する添乗員の勤務の状況を具体的に把握することが困難であったとは認め難く**、労働基準法38条の2第1項にいう「**労働時間を算定し難いとき**」に当たるとはいえないとした事例。

事業場外みなし労働時間制をめぐる裁判例(みなし制**肯定**)

ナック事件（東京高裁平成30.6.21）

【争点】 建築コンサルティング部門の営業、販売業務に対して事業場外労働のみなし労働時間制が適用できるか。

【判断】 Xの業務は、事業場から外出して顧客の元を訪問して、商品の購入を勧誘するいわゆる営業活動であり、その態様は、訪問スケジュールを策定して、事前に顧客に連絡を取って訪問して商品の説明と勧誘をし、成約、不成約のいかんにかかわらず、その結果を報告するというものである。訪問スケジュールは、チームを構成するXを含む営業担当社員が内勤社員とともに決め、スケジュール管理ソフトに入力して職員間で共有化されていたが、**個々の訪問スケジュールを上司が指示することはなく、上司がスケジュールをいちいち確認することもなく、訪問の回数や時間もXら営業担当社員の裁量的な判断に委ねられていた。**

個々の訪問が終わると、内勤社員の携帯電話の電子メールや電話で結果を報告したりしていたが、**その結果がその都度上司に報告されるというものでなかった。**

帰社後は出張報告書を作成することになっていたが、**出張報告書の内容は極めて簡易なもので、訪問状況を具体的に報告するものではなかった。**

上司がXを含む営業担当社員に業務の予定やスケジュールの変更について**個別的な指示**をすることもあったが、その頻度はそれほど多いわけではなく、上司がXの報告の内容を確認することもなかった。

【結論】 「労働時間を算定し難いとき」に該当（みなし制**肯定**）

労働者過半数代表者選任の要件

労働基準法施行規則 第6条の2 第1項

前略～(法に規定する)労働者の過半数を代表する者は、次の各号のいずれにも該当する者とする。

- 一 法第四十一条第二号に規定する監督又は管理の地位にある者でないこと。
- 二 法に規定する協定等をする者を選出することを明らかにして実施される投票、挙手等の方法による手続により選出された者であつて、**使用者の意向に基づき選出されたものでないこと。**

▶ 労働者の過半数を代表していること

正社員だけでなく、**パートやアルバイトなど事業場のすべての労働者の過半数を代表**

▶ 選出手続は、労働者の過半数がその人の選出を支持していることが明確になる**民主的な手続**（投票、挙手、労働者による話し合い、持ち回り決議）によること

▶ 使用者が指名した場合や社員親睦会の幹事などを自動的に選任した場合には、その協定は無効

健康管理、長時間労働対策

- ▶ テレワーク勤務者は、管理者の目が届きにくいことから、長時間労働となりがちであることが指摘されている。
- ▶ 労働者の健康管理、長時間労働対策として、次のような手法が考えられる。

- ▶ **メール送付の抑制**

役職者等から時間外、休日又は深夜におけるメールを送付する事の自粛を命ずることなどが有効

- ▶ **システムへのアクセス制限**

深夜・休日は社内システムにアクセスできないように設定

- ▶ **テレワークを行う際の時間外・休日・深夜労働の原則禁止**

時間外・休日・深夜労働の原則禁止や上司の許可制等を就業規則等に明記

- ▶ **長時間労働などを行う労働者への注意喚起**

上司が労働時間の記録を踏まえて行ったり、労務管理システムによる自動警告表示など

(厚生労働省 テレワークにおける適切な労務管理のためのガイドラインより)

- ▶ テレワークを実施する労働者(事業場外みなし労働の対象者も含む)についても労働時間の状況の適切な把握に努め、必要に応じて労働時間や業務内容等について改善を行う事が望ましい。

事業場外みなし労働時間制における労働時間の状況の把握義務

安衛法上、事業場外みなしの適用者であっても、日報等により「労働時間の状況」を把握した上で、面接指導など適切な措置を講じる必要がある。このとき、「労働時間の算定が困難」であることとの関係に留意。詳細に労働時間を把握しようとして、結果として「労働時間を算定し難い」状態でなくなり、みなし労働が否定される可能性がある点に運用上注意が必要。

(平成30年12月28日 基発1228第16号)

- ▶ 第2問8 「労働時間の状況」として、事業者はどのようなことを把握すればよいか。
- ▶ 第2答8 新安衛法第66条の8の3に規定する労働時間の状況の把握とは、労働者の健康確保措置を適切に実施する観点から、労働者がいかなる時間帯にどの程度の時間、労務を提供し得る状態にあったかを把握するものである。事業者が労働時間の状況を把握する方法としては、原則として、タイムカード、パーソナルコンピュータ等の電子計算機の使用時間（ログインからログアウトまでの時間）の記録、事業者（事業者から労働時間の状況を管理する権限を委譲された者を含む。）の現認等の客観的な記録により、労働者の労働日ごとの出退勤時刻や入退室時刻の記録等を把握しなければならない。なお、労働時間の状況の把握は、労働基準法施行規則（昭和22年厚生省令第23号）第54条第1項第5号に掲げる賃金台帳に記入した労働時間数をもって、それに代えることができるものである。ただし、労基法第41条各号に掲げる者（以下「管理監督者等」という。）並びに労基法第38条の2に規定する事業場外労働のみなし労働時間制が適用される労働者（以下「事業場外労働のみなし労働時間制の適用者」という。）並びに労基法第38条の3第1項及び第38条の4第1項に規定する業務に従事する労働者（以下「裁量労働制の適用者」という。）については、この限りではない。

残業の原則禁止や事前許可制等における留意点

- ▶ 就業規則等により残業の原則禁止や事前許可制等が定められている事業場において、残業の労働者からの事前申告がなかった場合等について、次の①から③の全てに該当する場合には、当該労働者の残業等の労働は、使用者のいかなる関与もなしに行われたものであると評価できるため、労働基準法上の労働時間に該当しないものと考えられる。

① 時間外等に労働することについて、使用者から強制されたり、義務付けられたりした事実がないこと

② 当該労働者の当日の業務量が過大である場合や期限の設定が不適切である場合等、時間外等に労働せざるを得ないような使用者からの黙示の指揮命令があったと解し得る事情がないこと

③ 時間外等に当該労働者からメールが送信されていたり、時間外等に労働しなければ生み出し得ないような成果物が提出されたりしている等、時間外等に労働を行ったことが客観的に推測できるような事実がなく、使用者が時間外等の労働を知り得なかったこと (厚生労働省 テレワークにおける適切な労務管理のためのガイドライン)

逆に言えば、①から③のいずれかに背く事情があれば、労働時間に該当し、未払い賃金が生じる可能性がある点に注意が必要。

人事考課に関して

- ▶ テレワークにおいて、管理者の目が行き届きづらい労働者の人事考課をいかに適正に行うかは重要なテーマであり、労働者の関心も大きい。
- ▶ これまで、情意考課(勤務態度や職務への意欲などの評価)が中心であるような場合は、今後テレワークを運用するにあたり、**より業務成果に着目した業績考課の比重を高める**事が有効と考えられる。
- ▶ 業績を適切に評価するための手法のひとつとして、**目標管理制度(MBO)の活用**が挙げられる。
- ▶ すなわち、期初(年度毎、半期毎など)に目標を設定し、その達成度を重要要素の一つとして人事考課を行う。

MBO導入時の失敗例とあるべきイメージ

- ▶ MBOを「目標による労働者の管理」として、ともするとノルマ管理的、結果偏重主義的に捉えがちであるが、そうした考えで運用すると失敗する可能性が高い。
- ▶ MBOを本来の意義は「**目標と自律による組織マネジメント**(Management By Objectives **and Self-control**)」にとらえ、経営戦略的な視点に立ち、単なる評価ツールとしてでなく、**目標を用いて従業員を方向づけ、自律的行動を促し、組織目標を達成するための仕組み**と捉える事が重要。
- ▶ 『**目標管理**』の失敗例
 - ・社員が数字に追われて疲弊する
 - ・社員が敢えて達成できる(低い)目標を設定する
 - ・実際の業務に関係の無いものとして形骸化する(形式的に目標設定)
- ▶ 『**MBO**』のあるべきイメージ(キーワードは「**自律**」)
 - ・MBOとは、部下を方向付け、部下の自律行動をうながす為のマネジメント手法
 - ・チーム全員が達成すべきことを心得ている
 - ・達成のためにメンバーが自分で考え、自分で動く
 - ・達成のためにメンバーが積極的に提案してくる
 - ・「上司と部下」から「**リーダーとメンバー**」の関係性に
 - ・各自が設定する目標水準は「**本人が頭を使って工夫しないと取れない数字**」を基本とする。(真面目に、普通にやっていたら取れる数字に留めない)

社員等級制度の整備

- ▶ 適切にMBOを運用し、公正な人事考課を行うためには、社員等級制度の整備も重要。(職能等級制度、役割等級制度、職務等級制度など)
- ▶ それぞれのポジションの社員に、どのような役割を担ってもらうのかを明確に社員等級として明示し、その内容(レベル感)を目標設定、評価のガイドラインとして活用すべき。
- ▶ 社員にとっては、事前に統一的な基準を示されることで自身の評価に対する納得感を高めると共に、次のステップにつなげる事が期待できる。
- ▶ 社員等級制度と連動する賃金制度の整備も同時に必要。
- ▶ テレワーク導入を一つの契機として、人事制度を全体的に見直す事も、中長期的な経営施策として検討に値する。

ご清聴ありがとうございました。