

テレワーク推進のための改善と 適切な労務管理

テレワークマネージャー
社会保険労務士
森田祐司

目次

1. テレワーク推進のお役立ち情報
2. テレワーク改善のポイント
3. テレワーク時の適切な労務管理
4. 改善事例

1. テレワーク推進のお役立ち情報

ガイドライン・マニュアル

厚生労働省「テレワークの適切な導入及び実施の推進のためのガイドライン」

総務省「テレワーク実践活用テキストブック」

厚生労働省「テレワークの導入・運用ガイドブック」

厚生労働省「テレワークモデル就業規則～作成の手引～」

厚生労働省「テレワーク導入のための労務管理等Q&A集」

総務省「テレワークセキュリティガイドライン 第5版」

国税庁「在宅勤務に係る費用負担等に関するFAQ（源泉所得税関係）」

日本テレワーク協会「テレワーク関連ツール一覧 第6.0s版」

コンサルティング・助成金・補助金・白書

総務省「テレワークマネージャー相談事業」

厚生労働省「テレワーク相談センター」

大阪府「大阪府テレワークサポートデスク」

厚生労働省「人材確保等支援助成金（テレワークコース）」

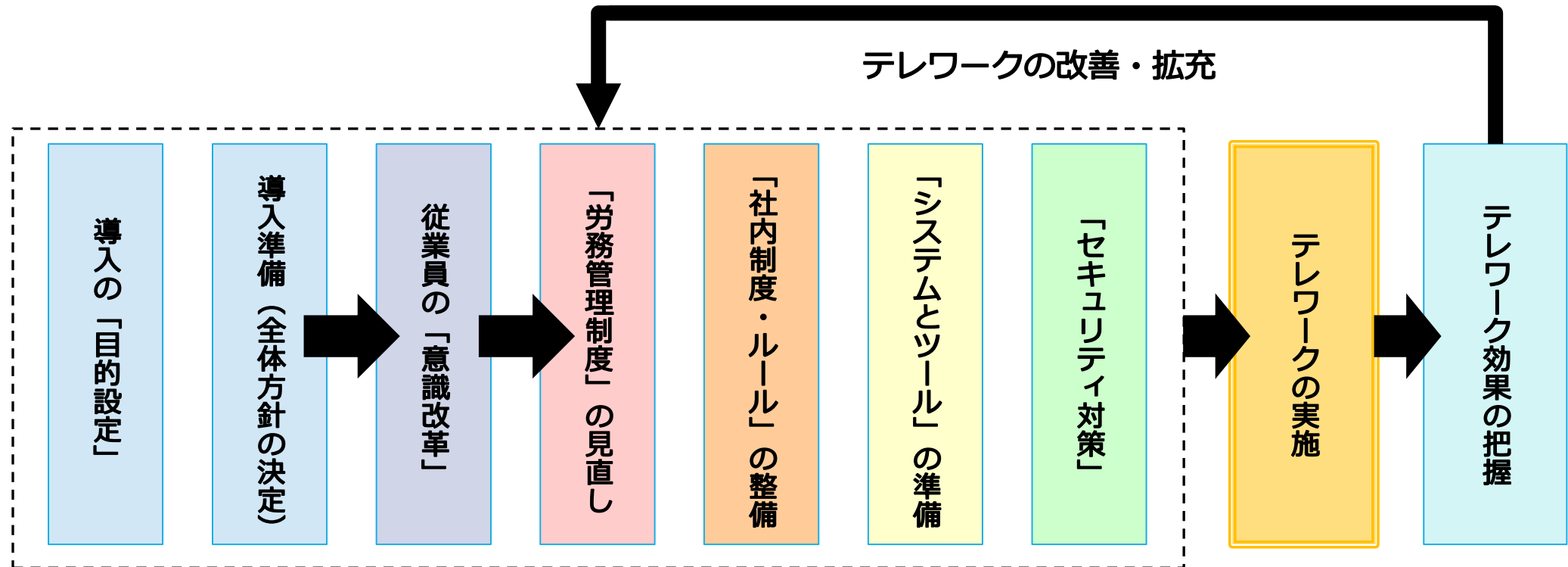
経済産業省「IT導入補助金2021」

厚生労働省「令和3年版労働経済の分析」第Ⅱ部第2章テレワーク定着に向けた課題について

2. テレワーク改善のポイント

テレワーク改善のプロセス

- 状況の変化を踏まえて、定期的に従業員の声を聞きながら、P（計画し）→D（実行し）→C（実行結果を評価して）→A（課題を改善する）サイクルを回すことがポイントです。



テレワーク導入目的の見直し

- 「どのような経営効果を得たいか」という視点に立って導入目的を見直すことがポイントです。

1	生産性の向上 売上アップやコスト削減などのビジネス効果がある
2	ワーク・ライフ・バランスの向上 社員のプライベートの時間が増え、仕事と生活のバランスが取れるようになる
3	仕事に対するやりがいの向上 社員が所属している会社で働くことや、自分の仕事に対して働きがいを感じられるようになる
4	顧客満足度の向上 顧客からの満足度や顧客への訪問回数がアップする
5	事業継続計画（BCP）対策 地震や大雪などの自然災害やパンデミックやインフルエンザの流行等の際に仕事を継続できる
6	その他 離職率の低下、出産・育児・介護を担う職員の定着率の増加、採用率の向上など

経営トップの支援と社内合意の形成

- 経営層がテレワーク導入の意義を十分に理解し、自ら率先して、テレワークの目的や効果について社内に情報発信を行うことにより、従業員の意識改革を進めることがポイントです。
- 労使で認識の齟齬のないようにすることもポイントです。
あらかじめ導入目的や対象業務、対象者の範囲、テレワークの実施方法などについて、労使委員会などで十分協議した上で、これを文書として保存するなどの手続きを経ることが望まれます。
- **テレワークの成功要因**

ポイント	要因
経営トップの強力な支援を得る	<ul style="list-style-type: none">・ボトムアップでも、トップの指示がなければ制度が継続しない・トップの指示に基づく人事部門、情報システム部門、総務部門、現場部門で構成するタスクチームによるサポート体制構築が必要
中間管理職に体験してもらう	<ul style="list-style-type: none">・部下が目の前からいなくなることに對する中間管理職の抵抗は大きい・中間管理職自ら実践することにより、テレワークへの理解を得やすくなる

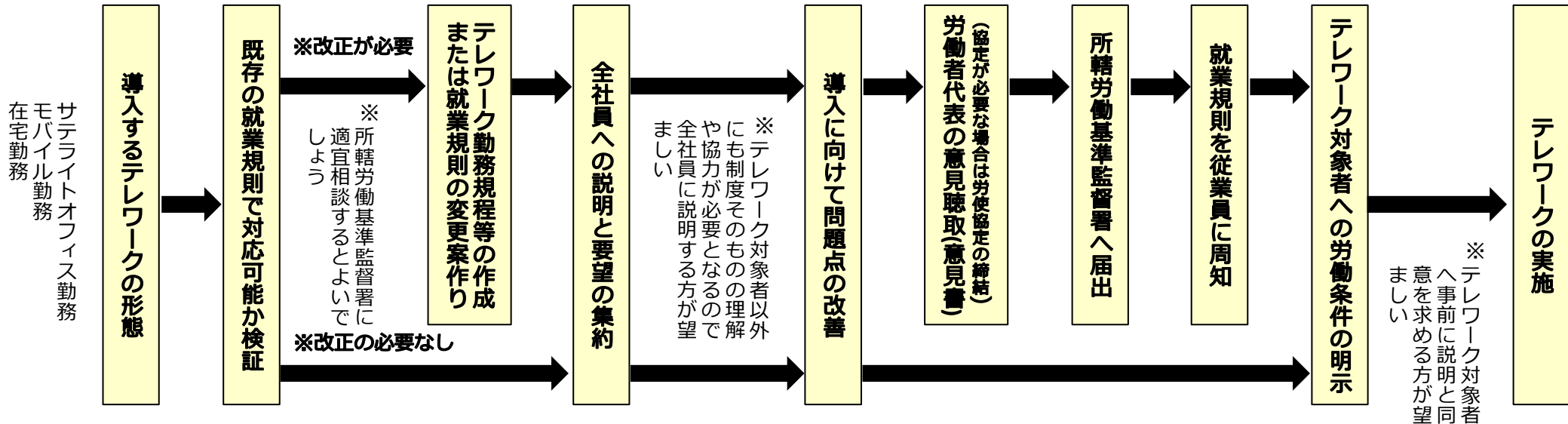
3. テレワーク時の適切な労務管理

就業規則とテレワーク勤務規程

■ テレワークは就業規則を変更をしなくても導入可能ですが、**次の場合は就業規則の変更および所轄労働基準監督署への届出が必要**です。

- ・ **通信費・機器費用を労働者が負担**する場合
- ・ **手当を変更**する場合
- ・ **テレワークの手続きを制度化して規程を作成**する場合

(就業規則本体に規定する場合とテレワーク勤務規程という個別規程を定める場合があります)



労務管理上の留意点

テレワーク時の費用負担

- テレワークを行うことによって労働者に過度の負担が生じることは望ましくない。
- 個々の企業ごとの業務内容、物品の貸与状況等により、費用負担の取扱いは様々であるため、労使のどちらがどのように負担するか、使用者が負担する場合における限度額、労働者が使用者に費用を請求する場合の請求方法等については、あらかじめ労使で十分に話し合い、企業ごとの状況に応じたルールを定め、就業規則等において規定しておくことが望ましい。
- 特に、労働者に情報通信機器、作業用品その他の負担をさせる定めをする場合には、当該事項について就業規則に規定しなければならない。（労働基準法第89条第5号）
- 在宅勤務に伴い、労働者個人が契約した電話回線等を用いて業務を行わせる場合、通話料、インターネット利用料などの通信費が増加する場合や、労働者の自宅の電気料金等が増加する場合、実際の費用のうち業務に要した実費の金額を在宅勤務の実態を踏まえて合理的・客観的に計算し、支給することも考えられる。

テレワークのルール策定と周知

労働基準関係法令の適用

- 労働基準法上の労働者については、テレワークを行う場合においても、労働基準法、最低賃金法、労働安全衛生法、労働者災害補償保険法等の労働基準関係法令が適用される。

就業規則の整備

- テレワークを円滑に実施するためには、使用者は労使で協議して策定したテレワークのルールを就業規則に定め、労働者に適切に周知することが望ましい。
- テレワークを行う場所について、労働者の都合に合わせて柔軟に選択することができる場合には、使用者の許可基準を示した上で、「使用者が許可する場所」においてテレワークが可能である旨を定めておくことが考えられる。

労働条件の明示・労働条件の変更

- 使用者は、労働契約を締結する際、労働者に対し、就労の開始日からテレワークを行わせることとする場合には、就業の場所として「使用者が許可する場所」も含め、テレワークを行う場所を明示する必要がある。
- 労働契約や就業規則において定められている勤務場所や業務遂行方法の範囲を超えて使用者が労働者にテレワークを行わせる場合には、原則として、労働者本人の合意を得た上での労働契約の変更が必要であることに留意する必要がある。

テレワーク時の労働時間の柔軟な取扱い

通常の労働時間制度及び変形労働時間制

- あらかじめ就業規則に定めておくことによって、テレワークを行う際に労働者が始業及び終業の時刻を変更することができるようにすることが可能である。

事業場外みなし労働時間制

- テレワークにおいて次の①②をいずれも満たす場合には、制度を利用することができる。

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

- 勤務時間中に、労働者が自分の意思で通信回線自体を切断することができる場合
- 勤務時間中は通信回線自体の切断はできず、使用者の指示は情報通信機器を用いて行われるが、労働者が情報通信機器から自分の意思で離れることができ、応答のタイミングを労働者が判断することができる場合
- 会社支給の携帯電話等を所持していても、その応答を行うか否か、又は折り返しのタイミングについて労働者において判断できる場合

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

- 使用者の指示が、業務の目的、目標、期限等の基本的事項にとどまり、1日のスケジュール（作業内容とそれを行う時間等）をあらかじめ決めるなど作業量や作業の時期、方法等を具体的に特定するものではない場合

テレワークに特有の事象の取扱い 1

中抜け時間

- テレワークに際しては、一定程度労働者が業務から離れる時間が生じることが考えられる。
- このような中抜け時間については、労働基準法上、使用者は把握することとしても、把握せずに始業及び終業の時刻のみを把握することとしても、いずれでもよい。

勤務時間の一部についてテレワークを行う際の移動時間

- 勤務時間の一部についてテレワークを行う場合が考えられるが、こうした場合の就業場所間の移動時間について、労働者による自由利用が保障されている時間については、休憩時間として取り扱うことが考えられる。
- 一方で、例えば、テレワーク中の労働者に対して、使用者が具体的な業務のために急きょオフィスへの出勤を求めた場合など、使用者が労働者に対し業務に従事するために必要な就業場所間の移動を命じ、その間の自由利用が保障されていない場合の移動時間は、労働時間に該当する。

時間外・休日労働の労働時間管理

- テレワークの場合においても、使用者は時間外・休日労働をさせる場合には、三六協定の締結、届出や割増賃金の支払が必要となり、深夜に労働させる場合には、深夜労働に係る割増賃金の支払が必要である。

テレワークに特有の事象の取扱い2

長時間労働対策

- テレワークについては、業務の効率化に伴い、時間外労働の削減につながるというメリットが期待される一方で、労働者が使用者と離れた場所で勤務するため相対的に使用者の管理の程度が弱くなる等のおそれがあることに留意する必要がある。
- このような点に鑑み長時間労働による健康障害防止を図ることや、労働者のワークライフバランスの確保に配慮することが求められている。
- テレワークにおける長時間労働等を防ぐ手法としては、以下のような手法が考えられる。
 - ① メール送付の抑制等
 - ② システムへのアクセス制限
 - ③ 時間外・休日・所定外深夜労働についての手続き
 - ④ 長時間労働等を行う労働者への注意喚起
 - ⑤ 勤務間インターバル制度の利用

4. 改善事例

事例 1 - 1

企業の概要

社名	株式会社ディアライブ
業種	情報サービス業
事業概要	Webプロモーション事業、Webメディア事業
都道府県	京都府
従業員数	12人

テレワーク改善の種類

在宅勤務	○
モバイル勤務	
サテライトオフィス	

テレワーク実施概要

雇用上の規定	テレワークガイドラインによる
労働時間制度	フレックスタイム制
テレワーク担当	代表取締役、役員、リーダークラス社員
テレワーク対象者	全従業員

テレワーク改善の特徴

経営トップの支援 定期的に従業員の声を聞く 社内合意の形成	<ol style="list-style-type: none"> 1) 従業員面談：3カ月に1回 代表取締役⇔全従業員 2) 役員会：月1回 代表取締役⇔役員 3) リーダークラス会議：月1回 代表取締役⇔役員⇔リーダークラス社員 4) アップデート会：毎年1月実施
-------------------------------------	---

テレワーク改善の効果

越境ワークによる雇用継続	配偶者の海外勤務に伴い日本国外へ引越をする正社員を、テレワークを活用したアルバイトとして継続雇用することができた。
フリーランス (自営型テレワーカー) との契約	スケジュール管理、業務進捗管理等の業務をオンライン化することでフリーランス（自営型テレワーカー）への発注が可能になり、求める人材を確保しやすくなった。
人事評価	業務のオンライン化が進むことで従業員の業務これまで以上に見えるようになり、評価がしやすくなった。

事例 1 - 2

テレワーク改善の経緯と目的

	役員を対象としてテレワーク導入	生産性の向上 創造性の向上
2019年7月～	正社員を対象としてテスト導入 ・会社PC持帰りまたは条件付きで個人PC	ワーク・ライフ・バランスの向上 ・体調不良・帰省時利用
2020年4月～	全従業員を対象として緊急時のテレワーク導入 ・全社員にVPNのアカウント付与 ・会社PC（ノート・デスクトップ）自宅持帰り ・会社デスクトップPC → 会社ノートPC新規購入・貸与 テレワーク改善 ・会社ノートPC → 2画面作業対応用モニター新規購入・貸与	新型コロナウイルス感染症対策 ※完全テレワーク実施 生産性の向上 ・作業性と業務効率の向上
2020年6月～	テレワーク改善 ・「3つの働き方（平常時・警戒時・緊急時）」制定 ・WEB会議システム導入	事業継続計画（BCP）対策 ※2019年大阪北部地震・台風想定 ・オフィス勤務者とテレワーク勤務者のコミュニケーション向上
2021年1月～	テレワーク改善 ・IP電話アプリ（インターネット経由）方式によるスマホの内線化 ・コミュニケーションツール内に会社共有情報を新たに発信 ・職種別ミーティングを新規開始	・社外で会社電話番号での発着信可能 ・従業員の声に対応 「社内の動きがわからない」 ・従業員の声に対応 「質問がしにくい」
※検討中※	・「3つの働き方（平常時）」改善 ・リモートワーク手当の支給	・自走できるリーダークラスの従業員は平常時でも完全テレワーク可能にする ・会社指示での完全テレワークとなる「3つの働き方（緊急時）」のみ支給

事例 2-1

企業の概要

社名	株式会社おいかぜ
業種	情報サービス業
事業概要	ウェブデザイン事業 プラットフォームソリューション事業 グラフィックデザイン事業
都道府県	京都府
従業員数	36人

テレワーク改善の種類

在宅勤務	○
モバイル勤務	○
サテライトオフィス	

テレワーク実施概要

雇用上の規定	就業規則、リモートワーク規程
労働時間制度	1カ月単位の変形労働時間制
テレワーク担当	はたらくデザイン事業部
テレワーク対象者	全従業員（試用期間中は除く）

テレワーク改善の特徴

経営トップの支援 定期的に従業員の声を聞く 社内合意の形成	1) 従業員面談 ：6カ月に1回 代表取締役⇔役員⇔全従業員 2) はたらくデザイン事業部ミーティング ：月1回 代表取締役⇔バックオフィス担当社員 3) 就業規則・諸規程の見直し：毎年9月
モバイル勤務	提携ホテルでのテレワーク可 ⇒テレワークを利用しやすい職場環境づくり

テレワーク改善の効果

育児中の仕事継続	男性従業員が配偶者の出産時に「配偶者の出産後8週間以内に月20日以下」の制度利用があった。
----------	---

事例 2-2

テレワーク改善の経緯と目的

2016年9月～	トライアル導入 <ul style="list-style-type: none"> ・VPN接続用ルーターの導入 ・WEB会議システムの環境整備（無線LAN環境の構築、会議用モニターの設置） ・就業規則の改定、リモートワーク規程の制定 	ワーク・ライフ・バランスの向上 創造性の向上
2016年11月～	本格導入 <ul style="list-style-type: none"> ・対象者：正社員（新卒者は入社3年以上、中途採用者は入社1年以上） ・実施頻度：週2日以下 	<ul style="list-style-type: none"> ・職場意識改善助成金(テレワークコース)活用
2018年9月～	テレワーク改善 <ul style="list-style-type: none"> ・対象者：正社員（入社6カ月以上） 	<ul style="list-style-type: none"> ・対象者範囲の拡大
2020年9月～	テレワーク改善 <ul style="list-style-type: none"> ・対象者：全従業員（試用期間中は除く） ・実施頻度：「年0日」から「年200日以下かつ週1日以上出勤」までの5段階から選択 ・「出産予定日の2カ月前から月20日以下」「配偶者の出産後8週間以内に月20日以下」取得可 ・事後承諾によるオフィス勤務からリモートワーク勤務への変更は不可 ・「1ヶ月定期購入代と1日分交通費×賃金計算期間出勤日数に相当する金額の低い金額」 ・実施頻度「年200日以下かつ週1日以上出勤」を選択した従業員には月額1,000円を支給 ・実施頻度「年0日」を選択した従業員には基本給に特別加算をして改定額を決定 ・提携ホテルでのリモートワークが可能 	<ul style="list-style-type: none"> ・対象者範囲の拡大 ・実施頻度の改定 出産前・育児中の仕事継続 <ul style="list-style-type: none"> ・申請手続の改定 ・手当の改定 ・手当の新設 ・基本給（特別加算）の新設 ・テレワーク形態の拡大
※検討中※	<ul style="list-style-type: none"> ・評価制度の改定 	<ul style="list-style-type: none"> ・評価基準軸（仕事ベース）の新設 ・当日リモートワーク申請の評価反映

事例 2-3

就業規則改定 新旧対照表 ※2020年9月～

改定前	改定後
<p>第10条（異動）</p> <p>3. 第1項の規定により従業員をリモートワーク（「在宅勤務」及び「モバイル勤務」をいう。）させる場合の労働条件についてはこの規則及び別途定めるリモートワーク規程によるものとする。</p> <p>4. 前項の規定はアルバイト等については適用しない。</p>	<p>第10条（異動）</p> <p>3. 第1項の規定により従業員をリモートワーク（「在宅勤務」及び「モバイル勤務」をいう。）させる場合の労働条件についてはこの規則及び別途定めるリモートワーク規程によるものとする。</p> <p><u>（削除）</u></p>

賃金規程 新旧対照表 ※2020年9月～

改定前	改定後
<p>第18条（通勤手当）</p> <p>原則として通勤手当は、月額30,000円を限度として定期購入費に相当する金額を支給する。</p> <p><u>（新設）</u></p> <p>第22条（賃金の改定）</p> <p>基本給及び諸手当等の賃金の改定については、原則として毎年9月分の給与に行うこととし、改定額については、会社の業績及び従業員の勤務成績等を勘案して各人ごとに決定する。</p>	<p>第18条（通勤手当）</p> <p>通勤手当は、月額30,000円を限度として、<u>1ヶ月定期購入費に相当する金額と1日分通勤交通費×一賃金計算期間出勤日数に相当する金額の低い金額を支給する。ただし、会社が特別な事情があると認めるときは、通勤手段、支給額または計算方法をその都度決定して支給する。</u></p> <p>第19条（リモートワーク手当）</p> <p><u>リモートワーク手当は、リモートワーク規程に定めるリモートワークの頻度その5（年200日以下かつ週1日以上出勤）を選択した従業員に月額1,000円を支給する。</u></p> <p>第23条（賃金の改定）</p> <p>基本給及び諸手当等の賃金の改定については、原則として毎年9月分の給与に行うこととし、改定額については、会社の業績及び従業員の勤務成績等を勘案して各人ごとに決定する。<u>なお、リモートワーク規程に定めるリモートワークの頻度その1（年0日）を選択した従業員については、基本給に特別加算をして改定額を決定する。</u></p>

事例 2-4

リモートワーク規程改定 新旧対照表 ※2020年9月～

改定前	改定後												
<p>第4条（リモートワークの対象者） <u>リモートワークの対象者は、次の各号の条件をすべて満たす者とする。</u> 1) <u>入社6ヶ月以上経過した者。ただし会社が認めた場合はこの限りではない。</u> 2) <u>本人がリモートワークを希望し、適性であると会社が認める者</u></p> <p>第6条（リモートワークの頻度） <u>リモートワークの頻度は、原則として週2日以下とする。ただし、会社が認めた場合にはその限りではない。</u></p> <p><u>(新設)</u></p> <p><u>(新設)</u></p> <p>第10条（リモートワークの申請手続） 2. <u>リモートワークの実際の利用にあたっては、就業規則で定める勤務シフト表の作成前までに、その都度日程を定めて申請をし、事前に所属長の承認を得ることとする。原則、事後承諾による実施は認めない。</u></p>	<p>第4条（リモートワークの対象者） <u>リモートワークの対象者は、本人（ただし、試用期間中の者を除く。）がリモートワークを選択し、適性であると会社が認める者とする。</u></p> <p>第6条（リモートワークの頻度） <u>リモートワークの頻度は、次の各号の条件から本人が選択した日数とする。ただし、業務上の理由で会社が指示する場合にはその限りではない。</u> 1) <u>その1 年0日 ※客先常駐の従業員が選択可・基本給の特別加算あり</u> 2) <u>その2 年20日以下 ※全従業員が選択可</u> 3) <u>その3 年50日以下かつ月5日以下 ※Ⅱ・Ⅲ・Ⅳ等級の従業員が選択可</u> 4) <u>その4 年120日以下かつ月10日以下 ※Ⅲ・Ⅳ等級の従業員が選択可</u> 5) <u>その5 年200日以下かつ週1日以上出勤 ※会社が許可した従業員が選択可</u> 2. <u>前項の規定にかかわらず、本人または配偶者が出産する場合には次のとおりとする。</u> 1) <u>出産予定日の2カ月前から月20日以下</u> 2) <u>配偶者の出産後8週間以内に月20日以下</u> 3. <u>前各項の規定にかかわらず、アルバイトは下の表に掲げる週所定労働日数に応じた日数とする。ただし、業務上の理由で会社が指示する場合にはその限りではない。</u></p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>週所定労働日数</td> <td>5日以上</td> <td>4日</td> <td>3日</td> <td>2日</td> <td>1日</td> </tr> <tr> <td>リモートワーク頻度</td> <td>20日以下</td> <td>16日以下</td> <td>12日以下</td> <td>8日以下</td> <td>4日以下</td> </tr> </table> <p>第10条（リモートワークの申請手続） 2. <u>リモートワークの実際の利用にあたっては、就業規則で定める勤務シフト表の作成前までに、その都度日程を定めて申請をして、事前に所属長の承認を得ることとし、事後承諾による実施および変更は認めない。</u></p>	週所定労働日数	5日以上	4日	3日	2日	1日	リモートワーク頻度	20日以下	16日以下	12日以下	8日以下	4日以下
週所定労働日数	5日以上	4日	3日	2日	1日								
リモートワーク頻度	20日以下	16日以下	12日以下	8日以下	4日以下								