

特別
記事

新「テレワーク ガイドライン」により 中小企業が 行なうべき対策とは

新「テレワークガイドライン」の内容と留意点

中小企業における対策のポイント

厚生労働省は、新しい生活様式に対応し、テレワークのさらなる導入・定着を図ることを目的として「テレワークガイドライン」の改定を行ないました。新ガイドラインの主な内容を確認し、中小企業における対策を解説します。

坂本直紀社会保険労務士法人
特定社会保険労務士・人事コンサルタント

坂 本 直 紀



新「テレワークガイドライン」の内容と留意点

新たに策定された「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」（以下「新ガイドライン」という）の主なポイントは、次のとおりです。

テレワーク導入に際しての 手続きと留意点

テレワークを制度として適切に実施するには、あらかじめ労使で十分に話し合い、適切にルールを定めることが重要です。

具体的には、導入目的、対象業務、対象となり得る労働者の範囲、実施場所、テレワーク可能日（労働者の希望、当番制、頻度等）、申請等の手続き、費用負担、労働時間管理の方法や中抜け時間の取扱い、通常または緊急時の連絡方法等のルールを定めます。

(1) 対象業務

テレワークの実施が難しい業種・職種であっても個別の業務によっては、実施できる場合があります。

したがって、「テレワークに向かない」と安易に結論づけるのではなく、管理職側の意識を変えたり、業務遂行方法の見直しを検討することが望ましいです。そのうえで、オフィス出勤の労働者のみに業務が偏らないように留意します。

(2) 対象者等

パートタイム・有期雇用労働法では、正規雇用労働者と非正規雇用労働者間で不合理な待遇差を設けてはならないとされています。このため、非正規だからという理由で、テレワーク対象者から除外しないよう留意します。

また、新入社員、中途採用社員および異動直後の社員は、上司や同僚等に聞きたいことを抱えていたり不安が大きい場合もあるため、コミュニケーションの円滑化に特段の配慮することが望まれます。

(3) 導入に当たり望ましい取組み

テレワーク推進に当たり、図表1の取組みを行なうことが望ましいとされています。

労務管理上の 留意点

(1) テレワークにおける人事評価 制度

テレワークは、個々の労働者の業務遂行状況や、成果を生み出す過程で発揮される能力を把握しづらい面がありますが、人事評価については、企業がその手法を工夫し適切に実施することが基本です。たとえば、上司は、部下に求める内容や水準等をあらかじめ具体的に示し、評価対象期間中は必要に応じてその達成状況につき、労

使共通の認識をもつ機会を柔軟に設けます。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方法をあらかじめ「見える化」して示します。

一方、人事評価の評価者にも、評価者訓練等の機会を設けます。なお、テレワーク実施者が時間外、休日や深夜のメール等に対応しなかったことを理由に、不利益な人事評価を行なったり、オフィス出勤者を高く評価すること等は、適切な人事評価ではありません。

(2) テレワークに要する費用負担 の取扱い

テレワークで、労働者に過度の負担が生じることは望ましくありません。自社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です。

なお、労働者に情報通信機器、作業用品その他の負担をさせる場合、労働基準法に基づき、こうした事項について就業規則に規定する必要があります。

また、在宅勤務で労働者の通信費が増加したり、自宅の電気料金等が増加する場合は、費用のうち業務に要した実費の金額を、在宅勤務の実態（勤務時間等）を踏ま

図表1 望ましい取組み例

● 既存業務の見直し・点検

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、オンライン会議の導入、職場内の意識改革等

● 円滑なコミュニケーション

職場と同様にコミュニケーションを取ることができるソフトウェアの導入等

● グループ企業単位等での実施の検討

グループ企業や、業界単位などを含めたテレワークの実施の呼びかけ等

えて合理的・客観的に計算し、支給することも考えられます。

(3) テレワーク状況下における人材育成

テレワークを推進するうえで、社内教育等をオンラインで実施するとともに、テレワーク導入初期あるいは機材の新規導入時などは、必要な研修等を行なうことが有効です。

テレワークを行なう労働者につき、社内教育や研修制度に関する定めをする場合は、当該事項について就業規則に規定する必要がある（労働基準法89条7号）。

(4) テレワークを効果的に実施するための人材育成

企業は、各労働者が自律的に業務を遂行できるよう、仕事の進め方の工夫や社内教育等によって人材の育成に取り組むとともに、管理職による適切なマネジメントが行なわれることが重要であるため、管理職のマネジメント能力向上にも取り組むことが望ましいです。

テレワークのルール 策定と周知

(1) 労働基準関係法令の適用

テレワークを行なう場合も、労

働基準法、最低賃金法、労働安全衛生法等の労働基準関係法令が適用されます。

(2) 就業規則の整備

テレワークを円滑に実施するには、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でしょう。

(3) 労働条件の明示

労働者に就労開始日からテレワークを行なわせる場合は、就業場所として、自宅等、テレワークを行なう場所を明示する必要があります。また、労働者が就労の開始後にテレワークを予定している場合は、使用者はテレワークを行なうことが可能である場所を明示しておくことが望ましいです。

(4) 労働条件の変更

労働契約や就業規則で定める勤務場所や、業務遂行方法の範囲を超えてテレワークを行なわせる場合は、労働者本人の合意を得たうえで労働契約の変更が必要です。

なお、労働者本人の合意を得ずに労働条件の変更を行なう場合は、労働者の受ける不利益の程度等に照らして合理的なものと認められる就業規則の変更および周知が必要です。

様々な労働時間制度の活用

(1) 労働基準法に定められた様々な労働時間制度

労働基準法には、様々な労働時間制度が定められており、すべての労働時間制度でテレワークの実施が可能です。一方で、テレワークを実施しやすくするために労働時間制度を変更する場合は、各々の制度の導入要件に合わせて変更することも可能です。

(2) 労働時間の柔軟な取扱い

① 通常の労働時間制度および変形労働時間制

通常の労働時間制度および変形労働時間制は、始業および終業の時刻や所定労働時間をあらかじめ定める必要があります。

ただし、テレワークにより必ずしも一律の時間に労働する必要がないときは、所定労働時間はそのままとし、始業および終業の時刻の自由度を認めることも考えられます。

このような場合は、使用者があらかじめ就業規則に定め、テレワークを行なう際に労働者が始業および終業の時刻を変更できます。

② フレックスタイム制

フレックスタイム制は、労働者自身が始業および終業の時刻を決定できる制度です。労働者が仕事と生活の調和を図ることが可能となるメリットがあります（**図表2**）。

③ 事業場外みなし労働時間制

事業場外みなし労働時間制は、労働時間の算定が困難なときに適用され、使用者の具体的な指揮監督が及ばない事業場外で業務に従事する場合に活用可能な制度です。

そして、テレワークでは、次のaとbをいずれも満たす場合に制度を適用できます。

a 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

次の場合は、いずれもaを満たすと認められ、情報通信機器を労働者が所持していることのみをもって、制度が適用されないこととはないとされています。

・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とき

・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なわれるが、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

図表2 フレックスタイム制のメリット

在宅勤務者の生活サイクルに合わせて、始業および終業の時刻を柔軟に調整できる。また、オフィス勤務日は労働時間を長く、在宅勤務日は労働時間を短くして家庭生活に充てる時間を増やすといった運用が可能

一定程度、労働者が業務から離れる中抜け時間も、労働者自らの判断により、その時間分その日の終業時刻を遅くしたり、清算期間の範囲内でほかの労働で労働時間を調整することが可能

テレワークを行なう日はコアタイムを設けず、オフィス出勤を求める必要がある日・時間はコアタイムを設けておくなど、柔軟な取扱いも可能

き、応答のタイミングを労働者

が判断することができるとき

・会社支給の携帯電話等を所持し

ていても、その応答を行なうか

否か、また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

b 随時使用者の具体的な指示に基

づいて業務を行なっていないこと

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

内容とそれを行なう時間等）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

(3) 業務の性質等に基づく労働時

間制度

裁量労働制および高度プロフェ

ッショナル制度の対象労働者につ

いて、テレワークの実施を認める

ことで、労働する場所も、労働者

の自由な選択に委ねることが考え

られます。

テレワークにおける

労働時間管理の工夫

(1) テレワーク下の労働時間管理

の考え方

テレワークでは、使用者による

現認ができないなど、労働時間の

把握に工夫が必要となります。

一方で、情報通信技術の活用等

によって、労務管理を円滑に行な

うことも可能です。使用者がテレ

ワークの場合における労働時間の

管理方法を、あらかじめ明確にし

ておくことが望ましいでしょう。

(2) テレワーク下の労働時間の把握

「労働時間の適正な把握のため

に使用者が講ずべき措置に関する

ガイドライン」も踏まえた対応と

して、次の方法が考えられます。

① 客観的な記録による把握

使用者が労働時間を把握する原

則的な方法として、パソコンの使

用時間の記録等の客観的な記録を

基に、始業および終業の時刻を確

認すること等が挙げられます。

② 労働者の自己申告による把握

情報通信機器を使用して、使

用時間の記録が労働者の始業およ

び終業の時刻を反映できない場合

も考えられます。この場合、労働

者の自己申告も考えられますが、

労働時間を簡便に把握する方法と

しては、たとえば、1日の終業時

に、始業時刻および終業時刻をメ

ール等にて報告させるといった方

法を用いることが考えられます。

(3) 労働時間制度ごとの留意点

労働時間制度に応じて、次のよ

うな点に留意することが必要です。

・フレックスタイム制

使用者は労働者の労働時間につ

き、適切に把握します。

・事業場外みなし労働時間制

必要に応じて、実態に合ったみ

なし時間となっているか労使で確

認し、使用者はその結果に応じて

業務量等を見直します。

・裁量労働制

必要に応じて、業務量が過大ま

たは期限の設定が不適切で、労働

者から時間配分の決定に関する裁

量が事実上失われているか、み

なし時間と当該業務の遂行に必要

とされる時間とに乖離がないか等

について、労使で確認し、使用者

はその結果に応じて業務量等を見

直します。

(4) テレワーク特有の事象の取扱い

① 中抜け時間

テレワークでは、一定程度労働

者が業務から離れる時間が生じる

ことが考えられます。このよう

な中抜け時間については、使用者

は把握することとしても、把握せ

ずに始業および終業の時刻のみを

把握することとしても、いずれも

可能です。中抜け時間の取扱いは、

たとえば次の内容が考えられます。

・中抜け時間を把握する場合は、

次ページ図表3のとおり、休憩時間

として取り扱い、終業時刻を繰

り下げたり、時間単位の年次有

給休暇として取り扱う

・中抜け時間を把握しない場合

は、始業および終業の時刻の間

の時間について、休憩時間を除

き労働時間として取り扱う

② 勤務時間の一部についてテレ

ワークを行なう際の移動時間

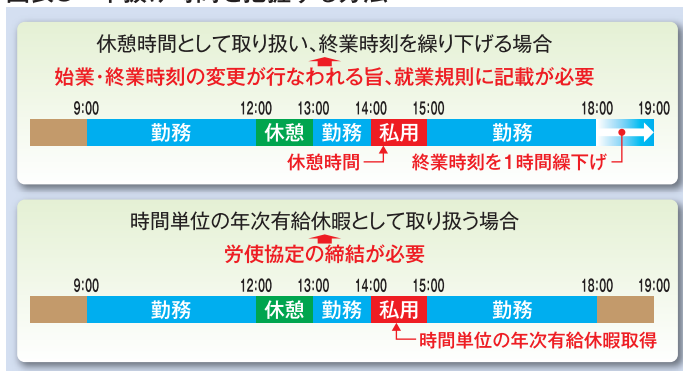
たとえば、午前中のみ自宅やサ

テライトオフィスでテレワークを

行なった後、午後からオフィスに

出勤する場合が考えられます。

図表3 中抜け時間を把握する方法



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」時間は、休憩時間として取り扱うことが考えられます。

一方で、テレワーク中の労働者に、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、労働時間に該当します。

③ 休憩時間の取扱い

労働基準法では、原則として休憩時間を一斉付与することを規定しています。

ただし、テレワークを行なう労働者につき、労使協定により一斉付与の原則を適用除外とすることも可能です。

④ 時間外・休日労働の労働時間の管理

時間外・休日労働をさせる場合は、36協定の締結・届出や割増賃金の支払いが必要です。

また、深夜労働の場合は、深夜労働に係る割増賃金の支払いが必要で

⑤ 長時間労働対策

テレワークは、次の点に留意する必要があります。

- ・労働者が使用者と離れた場所で勤務をするため、相対的に使用者の管理の程度が弱くなる
- ・業務に関する指示や報告が時間帯に関わらず行なわれやすくなり、労働者の仕事と生活の時間の区別が曖昧となり、労働者の生活時間帯の確保に支障が生ずるおそれがある

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ます。

テレワークにおける長時間労働等を防ぐには、次のような手法が考えられます。

- ・メールの送付等の抑制
- ・システムへのアクセス制限
- ・時間外・休日・所定外深夜労働についての手続きの明確化
- ・長時間労働等を行なう労働者への注意喚起
- ・その他（勤務間インターバル制度）

テレワークにおける安全衛生の確保

(1) 安全衛生関係法令の適用

安全衛生管理体制を確立し、職場における労働者の安全と健康を確保するために必要となる具体的な措置を講ずることを事業者に求めています。

テレワークの場合も、事業者は関係法令等に基づき、同様の措置を講ずる必要があります。

このとき必要に応じて、情報通信機器を用いてオンラインで措置を実施することも有効です。

なお、労働者を雇い入れたときまたは労働者の作業内容を変更し、テレワークを初めて行なわせ

るときは、テレワーク作業時の安全衛生に関する事項を含む安全衛生教育を行います。

(2) テレワークを行なう際のメンタルヘルス対策の留意点

テレワークでは、労働者が上司等とコミュニケーションを取りにくく、上司等が労働者の心身の変調に気づきにくい面があります。

このため、健康相談体制の整備や、コミュニケーションを活性化するための措置を実施することが望ましいでしょう。

また、「心の健康づくり計画」の方針を決める際には、テレワークで生じやすい状況を念頭に置いたメンタルヘルス対策についても、衛生委員会等による調査審議を参考にし、計画的に取り組むことが望ましいです。

(3) 自宅等でテレワークを行なう際の作業環境整備の留意点

事務所衛生基準規則、労働安全衛生規則、「情報機器作業における労働衛生管理のためのガイドライン」等と同等の作業環境となるよう、事業者はテレワークを行なう労働者に教育・助言等を行なうことが有効です。

新ガイドラインで示されている「自宅等においてテレワークを行

図表4 テレワークを行う労働者の安全衛生を確保するためのチェックリスト【事業者用】

| 項 目 | 法定事項 |
|--|------|
| 1 安全衛生管理体制について | |
| (1) 衛生管理者等の選任、安全・衛生委員会等の開催 | |
| <input type="checkbox"/> 業種や事業場規模に応じ、必要な管理者等の選任、安全・衛生委員会等が開催されているか。 | ○ |
| <input type="checkbox"/> 常時使用する労働者数に基づく事業場規模の判断は、テレワーク中の労働者も含めて行っているか。 | ○ |
| <input type="checkbox"/> 衛生管理者等による管理や、安全・衛生委員会等における調査審議は、テレワークが通常の勤務とは異なる点に留意の上、行っているか。 | |
| <input type="checkbox"/> 自宅等における安全衛生上の問題(作業環境の大きな変化や労働者の心身の健康に生じた問題など)を衛生管理者等が把握するための方法をあらかじめ定めているか。 | |
| (2) 健康相談体制の整備 | |
| <input type="checkbox"/> 健康相談を行うことができる体制を整備し、相談窓口や担当者の連絡先を労働者に周知しているか。 | |
| <input type="checkbox"/> 健康相談の体制整備については、オンラインなどテレワーク中の労働者が相談しやすい方法で行うことができるよう配慮しているか。 | |
| <input type="checkbox"/> 上司等が労働者の心身の状況やその変化を的確に把握できるような取組を行っているか(定期的なオンライン面談、会話を伴う方法による日常的な業務指示等) | |
| 2 安全衛生教育について | |
| (1) 雇入れ時の安全衛生教育 | |
| <input type="checkbox"/> 雇入れ時にテレワークを行わせることが想定されている場合には、雇入れ時の安全衛生教育にテレワーク作業時の安全衛生や健康確保に関する事項を含めているか。 | ○ |
| (2) 作業内容変更時教育 | |
| <input type="checkbox"/> テレワークを初めて行わせる労働者に対し、作業内容変更時の安全衛生教育を実施し、テレワーク作業時の安全衛生や健康確保に関する事項を教育しているか。※作業内容に大幅な変更が生じる場合には、必ず実施してください。 | |
| (3) テレワーク中の労働者に対する安全衛生教育 | |
| <input type="checkbox"/> テレワーク中の労働者に対してオンラインで安全衛生教育を実施する場合には、令和3年1月25日付け基安発0125第2号、基安発0125第1号、基安発0125第1号「インターネット等を介したeラーニング等により行われる労働安全衛生法に基づく安全衛生教育等の実施について」に準じた内容としているか。 | |
| 3 作業環境 | |
| (1) サテライトオフィス型 | |
| <input type="checkbox"/> 労働安全衛生規則や事務所衛生基準規則の衛生基準と同等の作業環境となっていることを確認した上でサテライトオフィス等のテレワーク用の作業場を選定しているか。 | ○ |
| (2) 自宅 | |
| <input type="checkbox"/> 自宅等チェックリスト(労働者用)を参考に労働者に自宅の作業環境を確認させ、問題がある場合には労使が協力して改善に取り組んでいるか。また、改善が困難な場合には適切な作業環境や作業姿勢等が確保できる場所で作業を行うことができるよう配慮しているか。 | |
| (3) その他(モバイル勤務等) | |
| <input type="checkbox"/> 自宅等チェックリスト(労働者用)を参考に適切な作業環境や作業姿勢等が確保できる場所を選定するよう労働者に周知しているか。 | |
| 4 健康確保対策について | |
| (1) 健康診断 | |
| <input type="checkbox"/> 定期健康診断、特定業務従事者の健診等必要な健康診断を実施しているか。 | ○ |
| <input type="checkbox"/> 健康診断の結果、必要な事後措置は実施しているか。 | ○ |
| <input type="checkbox"/> 常時、自宅や遠隔地でテレワークを行っている者の健康診断受診に当たっての負担軽減に配慮しているか。(労働者が健診機関を選択できるようにする等) | |
| (2) 長時間労働者に対する医師の面接指導 | |
| <input type="checkbox"/> 関係通達に基づき、労働時間の状況を把握し、週40時間を超えて労働させた時間が80時間超の労働者に対して状況を通知しているか。 | ○ |
| <input type="checkbox"/> 週40時間を超えて労働させた時間が80時間超の労働者から申出があった場合には医師による面接指導を実施しているか。 | ○ |
| <input type="checkbox"/> 面接指導の結果、必要な事後措置を実施しているか。 | ○ |
| <input type="checkbox"/> テレワーク中の労働者に対し、医師による面接指導をオンラインで実施することも可能であるが、その場合、医師に事業場や労働者に関する情報を提供し、円滑に映像等が送受信可能な情報通信機器を用いて実施しているか。なお、面接指導を実施する医師は産業医に限られない。 ※詳細は平成27年9月15日付け基発0915第5号「情報通信機器を用いた労働安全衛生法第66条の8第1項、第66条の8の2第1項、法第66条の8の4第1項及び第66条の10第3項の規定に基づく医師による面接指導の実施について」(令和2年11月19日最終改正)を参照。 | ○ |
| (3) その他(健康保持増進) | |
| <input type="checkbox"/> 健康診断の結果、特に健康の保持に努める必要があると認める労働者に対して、医師または保健師による保健指導を実施しているか。 | |
| <input type="checkbox"/> THP(トータル・ヘルスプロモーション・プラン)指針に基づく計画は、テレワークが通常の勤務とは異なることに留意した上で策定され、当該計画に基づき計画的な取組を実施しているか。 | |
| 5 メンタルヘルス対策 ※項目 1(2) 及び 6(1) もメンタルヘルス対策の一環として取り組んでください。 | |
| (1) ストレスチェック | |
| <input type="checkbox"/> ストレスチェックを定期的に実施し、結果を労働者に通知しているか。また、希望者の申し出があった場合に面接指導を実施しているか。(労働者数50人未満の場合は努力義務)※面接指導をオンラインで実施する場合には、4(2)4ボツ目についても確認。 | ○ |
| <input type="checkbox"/> テレワーク中の労働者が時期を逸することなく、ストレスチェックや面接指導を受けることができるよう、配慮しているか。(メールやオンラインによる実施等) | |
| <input type="checkbox"/> ストレスチェック結果の集団分析は、テレワークが通常の勤務とは異なることに留意した上で行っているか。 | |
| (2) 心の健康づくり | |
| <input type="checkbox"/> メンタルヘルス指針に基づく計画は、テレワークが通常の勤務とは異なることに留意した上で策定され、当該計画に基づき計画的な取組を実施しているか。 | |
| 6 その他 | |
| (1) コミュニケーションの活性化 | |
| <input type="checkbox"/> 同僚とのコミュニケーション、日常的な業務相談や業務指導等を円滑に行うための取組がなされているか。(定期的・日常的なオンラインミーティングの実施等) | |
| (2) 緊急連絡体制 | |
| <input type="checkbox"/> 災害発生時や業務上の緊急事態が発生した場合の連絡体制を構築し、テレワークを行う労働者に周知しているか。 | |

う際の作業環境を確認するためのチェックリスト【労働者用】（以下「自宅等チェックリスト」という）を使用して、労働者自身に現在の作業環境に問題はないか確認させてもよいでしょう。

(4) 事業者が実施すべき管理に関する事項

事業者は、労働者がテレワークを初めて実施するときは、新ガイドラインで示されている「テレワークを行う労働者の安全衛生を確保するためのチェックリスト【事業者用】」（前ページ表4）を活用し、作業を行なわせるとともに、定期的に確認していくことが望ましいでしょう。

まず、「安全衛生管理体制」「安全衛生教育」「作業環境」「健康確保対策」「メンタルヘルス対策」「その他（コミュニケーション、緊急連絡体制）」についてチェックし、法定事項（◎の欄）につき、確実に実施できているか確認します。

コロナ禍ではあるものの、健康診断はいわゆる「3つの密」を避け、十分な感染防止対策を講じた健康診断実施機関で実施することとされていますので、健康診断の実施状況についても併せて確認します。

テレワークにおける労働災害の補償

テレワークを行なう労働者も、労働契約に基づき使用者の支配下にあることで生じた災害は、業務上の災害として労災保険給付の対象となります。ただし、私的行為等業務以外が原因であるものは、業務上の災害とは認められません。労働者等は、この点を十分理解していない可能性もあるため、使用者はこの点を十分周知することが望ましいです。

また、使用者は、情報通信機器の使用状況などの客観的な記録等を適切に保存し、労働者が負傷した場合の災害発生状況を正確に把握できるよう、当該状況等を可能な限り記録しておくことを労働者に周知することが望ましいです。

ハラスメントへの対応

テレワークでも、ハラスメントを行なってはならない旨を労働者に周知啓発する等、ハラスメントの防止対策を十分に講じる必要があります。

中小企業における対策のポイント

(1) テレワークにおけるルールの明確化

「テレワーク勤務規程」等のようにテレワークに特化したかたちで、様々なルールを整備することが有効です。ルールを定めるうえで、まず、対象業務、対象者を定め、まず、コロナ禍ということもあり、可能な限り広げることがよいでしょう。その他、労働時間の管理や費用負担等、様々な内容を規定しておきます。

テレワークにおいて、長時間労働を行なうケースが生じています。労働者は監視下にないたため、なかなかペース配分がつかめず、所定労働時間内で予定していた業務を完遂できず、残業や休日労働でカバーすることも考えられます。こうした状態を放置すると、長時間労働による健康障害等の問題も懸念されます。

したがって、時間外等業務は事前申請する場合に限定し、残業した場合も事後報告させるようにします。

なお、就業規則・人事制度の見直し、メンタルヘルス対策、労働環境の改善などに注力する。中小企業の人事・労務コンサルティングなどのほか、各種研修講師としても活躍中。厚生労働省「職場におけるハラスメント対策総合支援事業（周知・広報）」に係る企画委員メンバー（2019年度）。

ます。これにより、所定労働時間内での業務遂行を促し、不要な時間外労働等を防止します。

(2) 人事評価の際のポイント

テレワークの場合は、比較的、目標管理制度が向いているといわれています。この理由ですが、目標管理制度は、たとえば6か月ごとに社員各自が上司との話し合いを通じて目標を設定し、その達成度に応じて評価を決定する制度です。いわゆるPLAN（目標設定）→DO（実施）→SEE（評価）を繰り返すことを特徴としています。

目標管理で定めている目標を達成するため、1か月ごとの具体的な目標を上司と共有し、それを積み上げて6か月の目標を目指していきます。この1か月ごとの具体的な目標については、達成目標以外にも行動目標を設けることが有効です。

たとえば、技術職の社員の6か月の目標が「〇〇の作業を遂行できるようになる」だとし、この目

図表5 ハラスメントの例

- ★ 特定の社員だけ過度な業務報告を強要
- ★ オンライン飲み会の強要
- ★ 「さぼっているんじゃないか」「すっぴんかい？」等の不適切な発言
- ★ 気に入らない社員をオンライン会議にわざと呼ばない
- ★ 部屋について、いろいろ詮索する
- ★ 大勢の人がつながっている状態での叱責(Web会議、グループチャットや複数名のメールなど)

標を達成するための短期目標として、「○○研修を受講」「○○の資格を取得」を設けます。「○○研修を受講」は行動目標になります。「○○の資格を取得」は、通常は達成目標ですが、高い合格率の場合であれば勉強すれば資格を取得できる可能性が高いため、行動

目標の面があります。少なくとも、週1回はWeb会議などにより、進捗状況に関する面談を実施し、簡単な業務報告を毎日メール等で行なってもらい、適切に行動しているか確認・評価することが考えられます。こうした評価の方法は、オフィス勤務、テレワーク勤務両方でも対応可能といえます。

(3) ハラスメント対策とコミュニケーション

テレワークならではのハラスメント(図表5)の発生の注意が必要です。こうしたハラスメントが発生しないよう、オンライン等で社員研修を行なうとよいでしょう。

テレワークを行なう際に、コミュニケーションを円滑にするには、良好な職場風土の醸成が大切です。そのためには、まず、「あ

いさつ」「ほめる」「感謝する」を意識するとよいでしょう。

① あいさつ

テレワーク中でもビジネスチャットツールなどを活用して所要所で、あいさつを心掛けるとよいでしょう。たとえば、始業時の「おはようございます。業務開始します」、昼休憩時の「ランチタイムに入ります」「戻りました」、終業時の「お疲れさまでした。業務終了します」などです。また、始業時に「オンライン朝礼」など、Web会議を定例で設定することも効果的です。

② ほめる

テレワークは、チャットなどで連絡することが多く、文字情報だけが多数行き交うと、発信者の意図とは別に、受信者にとっては冷

たい印象を与えてしまう可能性があります。

なるべく、メールやチャットなどにおいても、仕事で成果をあげた部下について、ほめることがよいでしょう。具体的にほめられると嬉しいものであり、メールは削除しない限り履歴として残っているため、後で見返すと気分がよくなり、自己肯定感が高まるメリットがあります。

③ 感謝する

上司は、部下の言動に対し、Web会議(1on1ミーティングなど)で感謝の言葉を伝えます。

こうしたことを積み重ねることにより、テレワークにおいてもお互いに雰囲気がよくなり、相談しやすくなるため、業務の遂行にもプラスの面が生じます。

