

急遽始めた

テレワーク制度の見直し・整備のポイント

新型コロナウイルスが感染症法上の「5類」に移行され、テレワーク実施率が徐々に低下しています。そこで、テレワーク制度を整備または終了する場合のメリット・デメリットと、求められる手続きを確認します。

毎熊社会保険労務士事務所
特定社会保険労務士
毎熊 典子



コロナ禍における テレワーク

コロナ禍で実施されたテレワークはBCP対策であり、本来のテレワークとは、目的も実施形態も

大きく異なるものでした。緊急事態宣言を受けて急遽テレワークを始めた企業では、テレワーク用の通信機器を確保できない、社内や従業員の自宅の通信環境が整っていないなど、テレワーク環境がまったく整備されていない

いなかで在宅勤務を行なわせざるを得ず、その負担はかなり大きかったものと思われま

す。
東京商工会議所が2020年6月に公表した「テレワークの実施状況に関する緊急アンケート」では、テレワークの課題（複数回答）として、「ネットワーク環境の整備」「PC・スマホ等機器の確保」「社内のコミュニケーション」を挙げる企業の割合が5割を超えていました。

しかし、一方で「働き方改革が進んだ」と回答した企業の割合も5割を超えており、「業務プロセスの見直しができた」「定型的業務の生産性が上がった」など、テレワークの実施効果を感じた企業も少なくありませんでした。

長引くコロナ禍で、働く人の意識にも変化が生まれました。日本生産性本部の「働く人の意識調査」によると、2020年5月の調査では、自宅での勤務について業務の効率が「下がった」「やや下がった」と感じる人の割合が6割を超えていました。それが、2023年7月に行なわれた直近の調査では、「効率が上がった」「やや上がった」と回答する人の割合が7割を超えています。

また、「今後においてもテレワークを行ないたい」と思う人の割合も徐々に増加し、直近の調査では86.4%と過去最高となっています。

今後もテレワークを行ないたいという人が増え続けるなか、帝国データバンクがことし4月に公表した「新型コロナウイルス『5類』移行時の働き方の変化に関する実態調査」の結果によると、「新型コロナウイルス前と異なる」と回答した企業の割合は38.0%、「新型コロナウイルス前と同じ状態」と回答した企業の割合は39.1%となっており、今後に向けた企業のテレワーク実施方針は、二極化していくものと思われま

テレワークの実施に伴う メリット・デメリット

テレワークのメリットとしては、働き方改革の進展や業務プロセスの見直しによる労働生産性の向上、BCP対策の確立、オフィス賃料や通勤・出張・転勤にかかるコストの削減、通勤が困難な遠隔地在住者や障害者の雇用、女性のキャリアアップ促進、介護離職の防止、治療と仕事の両立支援、

先進的企業としての企業ブランドの向上などが挙げられます。

特に、多くの企業が人材不足に悩むなかで、人材の採用・定着の観点からテレワークにメリットを感じる企業が増えています。東京商工会議所の「中小企業のテレワーク実施状況に関する調査」においても、テレワークの実施目的は、「事業継続性の確保」から「働き方改革の推進」「人材の採用・確保のため」へとシフトしています。

テレワークのデメリットとしては、社内コミュニケーションの不足、労働生産性の低下、テレワーク環境整備にかかるコスト、情報セキュリティリスクの増大、労務管理や人事評価の難しさ、従業員モチベーションや帰属意識の低下、部下の育成や業務の引継ぎの難しさ、メンタルヘルス不調者の増加などが挙げられます。

しかし、社内のコミュニケーション不足やメンタルヘルス不調者の増加は、テレワークを実施していない企業でも問題になっていません。テレワークでは意識的にコミュニケーションをとる必要があるため、以前よりコミュニケーションが活性化した、出勤がなくなっ

たことでストレスが減り、心身共に健康になった、という声も聞かれます。労務管理や人事評価の難しさも、多くの管理職層が従前から抱えている問題であるといえます。

また、労働生産性や従業員のモチベーションの低下は、テレワーク環境が整備されていないことや、テレワークに適した労務管理体制が整っていないことが原因であるケースが少なくありません。

テレワークの終了に伴う メリット・デメリット

テレワークを終了し、従業員を通常勤務に戻すことにより期待されるメリットとしては、社内コミュニケーションの質的・量的増加や意思決定のスピードアップ、情報漏えいリスクの低下、実務研修の効率化などが挙げられます。

他方、テレワーク終了によるデメリットとしては、離職率の上昇、求人応募者の減少、オフィス賃料や通勤・出張・転勤にかかるコストの増加、BCP対策の後退、働き方改革の後退、企業ブランドの低下などが挙げられます。

実際、テレワークを終了した途

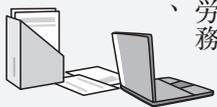
端、従業員が退職したというケースも少なからず発生しています。

また、就活生を対象とした最近の調査では、約6割がテレワークの有無を意識すると回答しており、テレワークという働き方の選択肢の有無が人材の採用・定着に及ぼす影響は小さくありません。

テレワーク制度の 整備・見直しのポイント

まず、社内アンケートを実施して、自社におけるテレワークの実施状況やテレワークで働く際の業務面の課題とニーズを把握しましょう。それらを踏まえたうえで、テレワークを実施する目的を改めて明確にし、目的に合わせて実施対象者や対象業務の範囲を見直します。

そして、通常勤務と変わらない生産性の維持・向上を図るためには、テレワークに適したIT環境・作業環境を整え、テレワークで働く際の情報セキュリティルールを定め、テレワークで働く従業員がいることを前提とした労務管理体制の見直しを行ない、社内規程を整備することが必要です。



＊IT環境・作業環境の整備

社内や従業員の自宅の通信環境が整っていないと、仕事がかどりません。

また、自宅に仕事をするのに適したスペースがない、机や椅子、照明などの物理的環境が整っていない、幼い子供がいて仕事に集中できないといった状況では、生産性が下がってしまいます。

IT環境の整備については、日本テレワーク協会が作成した「テレワーク関連ツール一覧」に社内システムへのアクセス方式やテレワークに適した業務管理・コミュニケーション・ペーパーレス化のツールなどが紹介されており、自社に適したシステム方式やテレワークツールを検討する際の参考になります。

作業環境の整備に関しては、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」（テレワークガイドライン）の別紙2「自宅等においてテレワークを行う際の作業環境を確保するためのチェックリスト（労働者用）」を活用するとよいでしょう。サテライトオフィスを設置したり、シェアオフィスやコワー

キングススペースの利用を認めたりすることも、生産性の向上を図るうえで有効です。

※情報セキュリティルールの策定

情報セキュリティ対策については、総務省の発行する「テレワークセキュリティガイドライン」や「中小企業等担当者向けテレワークセキュリティの手引き（チェックリスト）」が参考になります。

従業員が安心してテレワークを行なえるようにするには、安全を確保できるテレワークの実施方法をルールとして定め、研修等により周知・浸透させ、組織的対策や人的対策だけでは対処しきれない部分については技術的対策を講じる必要があります。

※労務管理体制の見直し

テレワークを推進する企業では、フレックスタイム制や、始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ制度、時間単位の年次有給休暇制度など、柔軟な働き方を可能にする労働時間制を導入することが増えています。厚生労働省「テレワークガイドライン」では、労働時間管理、安全衛生管理、業務評価、費用負担、研修・教育などの

考え方を解説しています。

また、テレワークでは、人事評価が課題となることが多いことから、評価制度を見直し、働く場所に左右されない、公正で納得感のある評価制度を構築・運用することが、従業員モチベーションを高め、生産性の向上や組織の強化を図るうえで重要です。

※規程の整備

テレワークの見直しに伴い、就業規則の作成・届出が義務付けられている事項に変更が生じる場合は、就業規則の改定が必要です。テレワークに関する事項を定める場合は、テレワーク規程を策定することが一般的です。

規程の主な項目としては、①実施目的、②実施対象者、③許可要件・申請手続き、④情報通信機器、⑤情報セキュリティ、⑥就業場所、⑦就労時間、⑧服務規律、⑨費用負担、⑩連絡体制、⑪教育・研修、⑫モニタリング、などが挙げられます。

BYOD（個人が所有するパソコンやスマートフォン等を業務利用すること）を認める場合は、BYOD規程を策定しましょう。

規程の主な項目としては、①目

的、②適用対象者、③適用対象機器、④許可要件・申請手続き、⑤遵守事項、⑥善管注意義務、⑦監査、⑧緊急時の措置、⑨懲戒事由、などが挙げられます。

なし崩し的に行なわれるBYODは、情報セキュリティリスクを増大させるので注意しましょう。

テレワーク終了時の

手続き

テレワークを終了する際の手続きは、労働契約や就業規則にテレワークに関する定めがない場合とある場合で異なります。

※テレワークに関する定めがない場合

急遽テレワークを始めた企業では、労働契約や就業規則にテレワークに関する定めがないまま、業務命令や個々の従業員との合意によりテレワークを実施していたところが多いでしょう。

このような場合は、テレワークを終了して従業員を通常勤務に復帰させる際も、業務命令や個々の従業員との合意によることとなります。

ただし、労働契約に基づく命令

権の行使については、労働契約法により濫用が禁止されており、権利の濫用にならない範囲で行なう必要があります。

また、個々の従業員との合意により変更した労働条件について、合意により再度変更するにあたっては、仕事と生活の調和に配慮することが求められます。労働契約法3条の労働契約の原則を確認しておきましょう（図表1）。

※テレワークに関する定めがある場合

テレワークの終了事由等を定めた規定がある場合

テレワークに関する事項がコロナ禍前から就業規則に定められていた場合や、長引くコロナ禍なかで新たに定めた場合で、テレワークの終了事由や許可取消事由などを定めた規定があるときは、その規定に基づいて通常勤務への復帰を命じることができます。

テレワークの終了事由等を定めた規定がない場合

テレワークの終了に関する規定がない場合は、個々の従業員との合意または就業規則の変更が必要





図表1 労働契約の原則(労働契約法第3条)

第3条 労働契約は、労働者及び使用者が対等の立場における合意に基づいて締結し、又は変更すべきものとする。

- 2 労働契約は、労働者及び使用者が、就業の実態に応じて、均衡を考慮しつつ締結し、又は変更すべきものとする。
- 3 労働契約は、労働者及び使用者が仕事と生活の調和にも配慮しつつ締結し、又は変更すべきものとする。
- 4 労働者及び使用者は、労働契約を遵守するとともに、信義に従い誠実に、権利を行使し、及び義務を履行しなければならない。
- 5 労働者及び使用者は、労働契約に基づく権利の行使に当たっては、それを濫用することがあってはならない。

図表2 テレワーク終了に関する規定例

第〇条 テレワーク勤務者が次の各号のいずれかに該当した場合、通常勤務に復帰するものとする。

- ① テレワーク勤務期間が終了し、期間の更新がないとき
- ② テレワーク勤務の対象となる業務が終了したとき
- ③ テレワーク勤務を行なう理由が消滅したとき
- ④ 通常勤務への復帰を命じられたとき

です。
就業規則の変更によりテレワークを終了する場合は、不利益変更になり得ることから、変更後の就業規則に従業員に周知するだけでなく、就業規則変更後の労働条件が次の(ア)から(オ)の各事情に照らして、合理的であると判断できるところが必要と見られます。

- (イ) テレワークを終了する必要性
 - (ウ) テレワーク終了後の労働条件の相当性
 - (エ) 労働組合や従業員代表との交渉の状況
 - (オ) その他テレワーク終了にかかる事情
- テレワーク終了に関する規定例は図表2を参考にするとよいでしょう。

*** テレワークを前提に労働契約を締結した従業員がいる場合**

テレワークを前提として労働契約を締結した従業員がいる場合は、テレワーク終了後の労働条件や代替的措置について十分に話し合い、合意に基づく適切な対応を取ることが必要です。

**今後に向けた
テレワーク方針を
決定する際の留意点**

アフターコロナの時代には、人材や働き方の多様化がさらに進むことが想定されます。欧州では、「在宅勤務権」の法制化が進んでいます。日本においても育児・介護休業法の改正により、子どもが3歳になるまでの事業主の努力義務として、テレワークを働き方の選択肢として追加することや、3歳以降小学校就学前までにおいてテレワーク制度を含む柔軟な働き方を選択できる「親と子のための選べる働き

方制度」の創設が検討されています。コンプライアンス経営の観点からも、テレワークを働き方の選択肢の1つとして活用する必要性が高まっています。

経済にも回復が見られるなか、労働者の業務量・労働時間は全体として増加傾向にあり、増える業務に柔軟に対応できる多様な働き方が求められるようになっていきます。特に、2024年4月から時間外労働の上限規制の適用が始まる建設業などでは、労働時間の削減が喫緊の課題となっています。

また、障害者の法定雇用率が段階的に引き上げられるなか、障害者のテレワーク雇用を検討する企業も増えていきます。

加えて、変化の激しい時代なかで、DXの推進は、あらゆる企業にとって市場における競争優位性を維持し続けるための重要課題となっており、業務フローの改善や古いシステムからの脱却、企業風土の変革が求められています。

自社のテレワーク方針を見直すにあたっては、テレワークの実施にかかるメリット・デメリットだけでなく、社会的情勢や働く人の意識の変化を踏まえて検討することが大事です。

