

第1章

テレワーク論

峰 隆之
(弁護士)

I 再びやってきた「内職」の時代

古い話で恐縮ですが、いまから約60年前に「東京ハップサンダル工組合事件」という有名な事件がありました（中労委昭35.8.17命令、労働委員会年報15号30頁）。

そういわれても、そもそも「ハップサンダル？ 何それ？」とリアクションされる人がほとんどだと思いますが、往年の有名女優オーディリー・ハップバーンが、映画「ローマの休日」に出演したとき、それを履いていたことがきっかけに一気に流行したというサンダルで、女優の名前の一部が履き物の名前になったのです。

いまにしてみれば、見た目はごく普通のサンダルなのですが、それはともかく、冒頭紹介した事件は、自宅を仕事場にして、ハップサンダルの賃加工を行っていた職人たちが労働組合を立ち上げて、仕事を依頼してきた業者に対し、団体交渉を求めたというものでした。この事案について、中央労働委員会は、「職人は、毎日業者のところに出頭して、その指図による仕事を受け、その事業計画のままに労働力を提供して、対価としての工賃収入を得ているものであって、…（労働組合法3条にいう）『賃金、給料その他これに準ずる収入によって生活する者』といえるので、団体交渉の申込みを受けた当該業者は、その申込みに応じなければならない」と判断しました。

さて、本書は、昨年から広く普及を始めたテレワークにつき、今後、企業として縁の切れない新しい働き方として推進していこうという考えに立ち、産業保健や労働法学の立場からこれを積極的にバックアップしていこうというコンセプトで企画されました。テレワークが広く実施されるようになってほぼ1年が経過するなかで、浮き彫りになってきたいろいろな課題を抽出し、解決に向けた知恵やアイデアを紹介し、より使いやすく快適で、また、労使ともに納得のいく働き方とするための工夫やポイントを解説していきます。

それにしても、60年余りを経て、再び、「内職」とはいわないまでも、

「内職的な」働き方が脚光を浴びることになろうとは夢にも思わなかったというのが、筆者の偽らざる心境です。

Ⅱ 最新技術がもたらした福音

もちろん、本書が取り上げるテレワークは、いわゆる内職とは異なり、職人による物づくりではなく、通信機器とパソコン等の端末を利用した、情報・データの入力、加工、分析業務や、企画書、提案書の作成、はたまた業務計画、さらには経営戦略の立案というレベルまで多岐にわたるものです。また、それらの遂行に必要な打合せ等をオンラインで行うことも可能となり、打合せのためにわざわざ出社する必要もありません。

ハップサンダルの製造職人さんは、わざわざ毎日業者のところに出向いて指示を受けていたというのですから、逆に、雇用契約の下で労務提供を行う義務を負う社員が、出社する時間と労力を省くことのできる現代のテレワークのほうが、より時間の自由度が高くなっているともいえるでしょう。

さらに、テレワークは顧客に対する営業、商談のためのツールとしても機能します。これまで顧客の下に頻繁に通って、自社製品等の受発注を行っていた営業社員は、自宅やサテライトオフィスにいながらにして、顧客との必要なやり取りを行うことが可能となりました。通信インフラの拡充と情報処理端末の高性能化により、数十年間日の当たらなかった「内職」的な世界に、再びスポットライトが当たる時代がやってきたともいえるのです。

ただし、最新のテクノロジーからさまざまな恩恵を受けているとはいえ、次に述べるとおり、新時代の「内職」的な働き方には、注意すべき点がいくつかあります。

Ⅲ テレワーク導入で労働時間が増える？謎

テレワーク導入に伴い、社員は、それぞれのリモート環境で、1人黙々と働くこととなります。個別の環境にもよりますが、基本的には孤独感を味わいながらの仕事となります（もともと、もともと職場の「雑音」を好まずテレワークを単純に福音であると感じている人もいますが）。

その孤独とどう向き合うかは本書の別の箇所でも取り上げるテーマですが、通勤による心身の負担から解放され、孤独な環境で仕事に集中できる分、業務効率は高くなるように思われます。

実際、筆者が参加する機会を得たテレワークをテーマとする座談会（本書発行時点において『労務事情』1433号に掲載予定）では、ある企業の方から、テレワークの対象を社員全員に拡大して導入・実施した2020年度と、それ以前とを比較すると、2020年度は全社的に労働時間が短縮化していたそうです。ところが、一方で、若手・新入社員層のみ、労働時間が増えているという事実が認められたそうです。そして、これらの若手社員らに対するヒアリングなどを行ったところ、結局、これらの若手社員層の多くが、いままで先輩社員等に聞くことができた「業務のための調べ物」に時間を要するようになったことが、労働時間増加の原因であったという分析結果に落ち着いたという経験談を伺うことができました。

現代に回帰してきた「内職」（いまのテレワーク）は、もともと、数十年の長い間、職場のなかで行われてきた業務であり、それを、種々の理由から、職場の外で行うようになったものです。数十年の間職場で行われてきたことにはそれなりの理由があることを理解したうえで、新しい働き方をチューニングしていかなければなりません。

数十年の間、グループやチームが同じ空間を共有し、そのメンバーがお互いに助け合いながら仕事を進めるというやり方が多くの会社・職場で続いてきました。そのメンバーのなかに、経験が浅くて仕事のコツを

まだつかめていない若手の社員がいたとしましょう。業務時間中、隣に座っている先輩社員はバリバリ仕事をこなしていて、若手社員はおいそれと声をかけることはできません。それでも、先輩社員も人間ですから、昼休憩以外の業務時間中にも小休憩くらいは取ります。そのタイミングを見計らって先輩社員に声がけをして、雑談を挟みながら、仕事でわからないことや行き詰まったことへの対処法を教わったり、自分の思いついたアイデアを聞いてもらったりして、それに対する意見を聞くなどした経験がある人も多いと思います。筆者にも会社員であった時代がありました。そのような、隣席や向かいの席にいる先輩からの教えやアドバイスを随分と助けてもらいました。

ところが、現代のテレワークではこのような環境は望むべくもありません。まさに、先ほど述べたようなある企業の状況は、カジュアルに相談できる先輩社員や同僚が身近にいるかどうかにかかわる問題であり、そのような存在が身近にいないことの影響から生じた事象ということができるとでしょう。したがって、新入社員や若手層は、そもそもテレワークとの親和性が低いという事実を認識する必要があります。

ちなみに、労働基準法38条の4に定められている「企画業務型裁量労働制」は、一定の要件を満たすことにより、実際に労働した時間数にかかわらず、労使で合意した時間数を労働したものとみなすことを可能とする制度ですが、同制度を利用するための要件を解説した厚労省の指針（平成11年労働省告示149号）では、若年労働者について、次のように述べています。

「使用者が当該知識、経験等を有しない労働者（筆者注・客観的にみて対象業務を適切に遂行するための知識、経験等を有しない労働者）を対象業務に就かせても企画業務型裁量労働制の法（同・労基法）第4章の労働時間に関する規定の適用に当たっての労働時間のみなしの効果は生じないものであることに留意することが必要である。例えば、大学の学部を卒業した労働者であって全く職務経験がないものは、客観的にみて対象労働者に該当し得ず、少なくとも3年ないし5年程度の職務経験を経た上で、対象業務を適切に遂行するための知識、経験等を有する労働者」とある。

働者であるかどうかの判断の対象となり得るものであることに留意することが必要である」

もちろん、この記述はテレワークに言及したものではありませんが、一般論として、経験年数3年未満の労働者は自らの裁量で仕事の順番を決めるなどして業務の効率化を図り、労働時間を制御できる知識も経験もないという認識を述べており、社員に対するリモートワーク導入の範囲を考えるうえで参考になるといえるでしょう。

IV 職場における新入社員・若手層の教育はどうあるべきか

この点については、「わからないことや判断がつかないことがあるならメールで質問すれば足りるのではないか？」という疑問も当然あるかと思えます。

しかし、会話とメールのやり取りでは、行き交う情報量が圧倒的に違います（もし、会話の内容を録音して文字起こしをしてみたら、その文字数に驚くはずです）。また、相談や質問を受ける側も、途中で適宜逆質問をするなどして、尋ねられている内容を確認することが可能で、やり取りをしている最中に回答すべきポイントを頭のなかで整理できるため、結果的に、的確な回答内容に早く到達することができます。つまり、質問を受ける側としても、効率的で相対的にストレスが少ないやり取りであるといえるのです。

これに対し、メールによる質問は、相手が休憩しているか否かにかかわらず飛び込んでくるもので、受け取った相手が疲れているときは、聞いて読むのも億劫になりがちです。また、要領を得ないメールというものも往々にしてお目にかかるところです。さらに、特定の1人にメールによる質問が集中することにも問題があるかもしれません。CCが入っていなければ、グループのメンバーにそのような状況が生じていることは認識されません。このようなことから、単なるメールによる質問だけで事を済ませようとするには問題があることが認識されて然るべきで

しょう。

必要に応じて、電話やオンラインでの相談、それも雑談を含んだやり取りをする、あるいは、グループラインなど、グループ全体で相談の受け皿をつくるなどして、特定の者ではなく、適宜回答者を回していくなどして、若手社員、新入社員の面倒をみる必要があるのではないのでしょうか。

V 評価の問題について

次に課題として思い浮かぶのは、評価の問題です。

リモートワーク中、評価する者（上司）と評価される者（部下）は、別々の場所で仕事をしていますので、評価者は、部下が仕事をしている状況や様子を直接見ることはありません。したがって、評価は、基本的に、部下が担当している仕事の難易度、これに対して提出された成果物の内容、提出期限の遵守状況、成果物の利用価値（反響の大小、好評・不評等）などをみて行うことになります。

成果主義が強調される昨今の企業風土では、上司に媚びへつらう部下や、ヨイショ型社員、いわゆるイエスマンなどの、上司の顔色を窺う社員が評価されたり、深夜・休日を問わず長時間バリバリ働くモーレッツ社員の「やる気」アピールが評価されたりすることの悪弊に対する反省が強調されています。その観点からは、客観的な指標である成果のみで評価が行われることのほうが、主観による評価（自分をヨイショしてくれる部下に対する依怙鼻根や長時間労働の暗黙的な推奨等）が排除され、むしろ歓迎すべきという考え方もあるかもしれません。

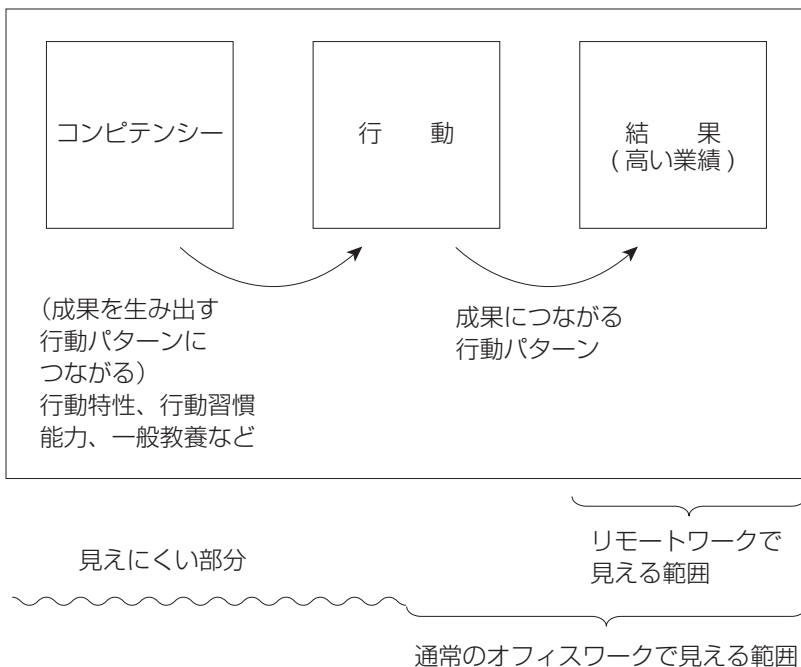
もちろん、筆者としても、上司による主観的評価を主軸とする人事的評価や、長時間労働を美德とするような考え方は排除されるべきものと考えますが、逆に、提出された成果物のみでの評価が行われるべきものとも考えません。

現代における人事評価は、コンピテンシー評価であるべきだといわれ

る時代です。コンピテンシーによる評価の手法は、1970年代から米国ハーバード大学のマクレランド教授（心理学）らが行った研究から出てきたものであり、学歴や知能レベルが同等の外交官でも、人により業績の差が出ているという事実に着目し、そのような差が出るのはなぜかを研究し、知識、技術、人間の根源的特性を含む広い概念として発表したものです。その簡潔な概念を図示すると、図のようになります。

図に基づいて説明すると、①高い業績を生む社員は、高い業績につながる行動を取っている、②高い業績につながる行動の基礎には、業務に関する真に有用な知識や技能を保有しているという地盤があるが、③世の中にあふれかえる情報のなかから真に有用な知識を選別したり、技能を習得するに至るさらなる土台・基礎として、本人の性格、動機、価値観等があるということです。

図 コンピテンシー評価の概念



瞬間的・一時的に好業績、高い成果を上げることは、状況次第、またはその場しのぎの長時間労働で誰でも可能かもしれませんが、継続的に好業績、高い成果を上げるには、あるいは、職場や環境が変わっても、すぐに新しい職場や新しい職務に適応して業績を上げるには、基礎となる土台（知識や教養、その習得の仕方についてのノウハウ等）がどれだけしっかりしているかがモノを言うのです。

たとえば、ある課題についてのレポートを作成するとして、同じようなレポートをつくるのに、次のような行動パターンがあります。

【Aさん】

インターネットを検索して同じ課題について論じているサイトを2、3閲覧して、サイトの記載から適宜内容を見繕い、コピー&ペーストしたもので大略の内容を組み立てて、レポートを作成し、提出した。

【Bさん】

同じ課題について論じているインターネット上のサイトを複数閲覧して、そのなかで紹介されている学术论文等を実際に読み（当然、学术论文を読みこなすために必要な基礎的な知識や当時の歴史状況等はインターネットや書籍で確認した）、その課題について論じている見解の背景や当時の技術的な制約等を理解することにより、その理論が成立する前提や、限界等を体系的に理解・整理したうえで、レポートを作成し、提出した。

上記の例で、AさんとBさんが提出したレポートは、結果的・表面的には似たようなものになるかもしれません。しかし、レポートを作成する過程でAさんが獲得した知識と、Bさんが獲得した知識には雲泥の差が出てきます。

Bさんが獲得した知識や、それらの知識を獲得するために培ったノウハウは、次の仕事をより効率的に進めるために、あるいは、その内容をより充実させるために力を発揮してくれる可能性が高いでしょう。また、後にBさんがまったく別の仕事にチャレンジすることになったときにも、その知識や知識を獲得するためのノウハウを応用・活用できるかもしれません。しかし、Aさんのやり方ではそのような知識までは獲得できていないはずなのです。しかも、AさんはAさんの方法、BさんはBさんの方法を繰り返すことにより、AさんとBさんの「知識格差」

「潜在的な能力格差」というものは、どんどんと広がっていくでしょう。

このような、知識獲得についての習慣の違い、仕事への向き合い方が、結果的に、将来における社員の職務遂行能力の高低にかかわってくるといのがコンピテンシー評価の基幹をなす考え方です。

そして、そのような行動習慣や、行動習慣の根底にある仕事への向き合い方、一般教養の有無、価値観等は、社員の営業成績、研究成果等にそのすべてが反映されてくるわけではないため、通常のオフィスワーク環境においても、上司の目に届きにくく、上司が意図的に見ていこうとしないと見抜けない…そのために、上司や組織は部下全体をどのように観察し、どの点に着目し、それを適切に評価するにはどうしたらよいか、を追求しようとするのがコンピテンシー評価理論です。

さて、話をテレワークに戻しましょう。いま述べたように、通常のオフィスワーク環境においても、部下のコンピテンシーを適切に評価するのに十分な情報を得ることは難しいのです（だからこそ、コンピテンシー評価理論が必要とされるわけですが）。

労務を提供する場がテレワーク環境に移るとすれば、上司によるコンピテンシー評価がさらに難しくなることはいうまでもありません。テレワークなのだから、成果物のみに着目していればよい、といった考えに立つと、長期的な視点での社員育成に支障が出ることは明らかです。

したがって、テレワークが普及すれば普及するほど、定期的に会合（それも、打ち解けた状況で何でも話せる食事会などが望ましいでしょう）を開いて、仕事の悩みを聞いてあげたり、仕事を進めるなかで部下がどのような知識や知見を獲得したのかを上司が部下から聞き出したりする場を設けることが有用となります。

つまり、テレワークが普及するにつれ、上司のほうでも、部下がいま何を考え、どのように行動しているか、コンピテンシー評価に必要な情報を意識的に集めることが必要になってくるのです。