

第1節

選択型テレワーク制度

▶▶▶ 1 制度の趣旨

(1) テレワークのメリット

2020年の初頭以降、新型コロナウイルス感染症の感染が全国的に拡大する中で、テレワーク（リモートワーク・在宅勤務）は急速に普及しました。会社で働いている人はもとより、会社で働いていない人も、日常的に「テレワーク」という言葉を使うようになりました。

政府の関係者や都道府県知事が、テレワークと時差出勤の導入・実施を呼びかける映像がしばしばテレビに映りました。

テレワークは、会社に出勤することなく自宅等で仕事をするものであるため、交通機関と職場の3密（密集・密接・密閉）を確実に回避できます。このため、コロナの感染拡大を防止するうえで効果的です。このほか、次のようなメリットもあります。

図表 テレワークのメリット

- ・ 仕事に集中し、業務の効率化を図れる
- ・ 交通混雑を緩和できる
- ・ 通勤に伴う身体的・精神的な疲労を解消できる
- ・ 育児や介護と仕事の両立を図れる（ワーク・ライフ・バランス）
- ・ その他

(2) テレワークの問題点

どのような業種であっても、会社がその業務を効率的・生産的に遂行するためには、社員の勤務状況と仕事の進捗状況を正確に把握し、必要に応じて必要な指示命令を出すことが何よりも重要です。

「社員が何をしているのか、分からない」「社員に指示した仕事が進んでいるのか、分からない」というのでは、会社の経営はうまく進みません。

テレワークは、会社（経営者・役職者）の目の届かないところで仕事をするものです。したがって、経営者や部門の長（部長・課長・係長）が社員（部下）の勤務実態や仕事の進み具合を正確かつ迅速に把握することが相当に難しくなります。

確かに、スマートフォンやオンラインで社員と話をしたり、報告を受けたりすれば、勤務の実態や仕事の進捗状況を把握することは可能でしょう。しかし、そのような手段・方法による把握には、一定の限界があります。やはり、同じフロアや間近かなところで一緒に働き、折に触れて指示命令したりする方が確実です。

また、「家が狭く、仕事のスペースを確保できない」「小さい子がいるので仕事に集中できない」など、就業環境の面で問題を抱えている社員も少なくないでしょう。

さらに、「家は憩いの場、安らぎの場。家で仕事をしたくない」という考えを持っている社員もいるでしょう。

このほか、次のような問題点が指摘されています。

図表 テレワークの問題点

- ・社員同士のコミュニケーションが少なくなる
- ・社員間のコミュニケーションが少なくなる結果、職場の一体感・連帯感が希薄となる
- ・一人で仕事をするので、孤独感、不安が強まる
- ・勤務時間中に個人的な用事で仕事を中断する者が出る（いわゆる「中抜け」）
- ・会社が無断で副業をする者が出る
- ・出勤がなくなり、生活が不規則となる
- ・家庭生活と仕事との区別がつかなくなる
- ・運動不足となる
- ・その他

(3) 選択型のテレワーク制度の採用

このように、テレワークは、メリットがあると同時に、問題点もあります。

こうしたことを考えると、会社が要請、指導、あるいは命令する形で社員にテレワークを強いるのは、新型コロナウイルスの感染が爆発的に拡大している時期は許されるとしても、感染がある程度収束している状況の下では好ましくないといえるでしょう。

新型コロナの感染がある程度落ち着き、「まん延防止等重点措置」や「緊急事態宣言」が発令されていないときは、テレワークをするかしないかは、社員一人ひとりの自主的な判断に委ねるのが現実的な対応といえるでしょう。

「選択型テレワーク」は、テレワークをするかしないかを社員自身に選択させるという制度です。



2 制度の設計

(1) 適用対象者

はじめにテレワークを選択できる社員の範囲を定めます。

どのような社員をテレワークの対象とするかは、もとより会社の自由ですが、一般的には、次のいずれかの業務を、パソコンを使用して、単独で遂行できる者とするのがよいでしょう。

- ・ 専門的知識を必要とする業務
- ・ 企画業務（経営企画、業務企画、商品企画、その他）

(2) テレワークの期間

テレワークができる期間については、特に制限を設けないということも考えられますが、制度の適切な運用という観点からすると、一定の期間を設定するのがよいでしょう。

期間は、延長することができるものとします。

(3) テレワークの場所

専門的知識を要する業務も、企画関係の業務も、「考えながら行う業務」です。定型的・機械的な仕事ではありません。知識を必要とする業務は、静かで落ち着いた環境の中でなければ、質の高い成果を挙げることは期待できません。このため、社員に対して、就業にふさわしい場所で業務を遂行することを求めます。

なお、社員の中には「家では落ち着いて仕事ができない」「家では仕事に集中できない」といって、レンタルルームなど外部の施設でテレワークをする者がいます。外部の施設の利用には、費用が掛かります。交通費、施設の利用料などの費用負担の取り扱いを定めておくことが必要です。

(4) テレワークの届出事項と届出期限

テレワークを希望する社員に対して、開始日の一定期日前までに、次の事項を会社に届け出を求めます。

- ・業務の内容
- ・開始日、終了日
- ・就業場所
- ・その他必要事項

様式例 テレワーク届

取締役社長殿		〇〇年〇〇月〇〇日
		〇〇部〇〇課〇〇〇〇
テレワーク届		
業務の内容		
開始日・終了日		
就業場所		
その他		
以上		

(5) テレワークの心得

テレワークをする社員の心得を明確にしておくことが望ましいといえます。一般的な心得を示すと、次頁の図表のとおりです。

(6) テレワーク社員の業務の管理

① 業務管理の重要性

会社の業務は、すべて合理的・効率的に行われることが必要です。テレワークについても、同じです。テレワークにおける業務管理の重

図表 テレワークの心得

- ・時間を有効に活用して業務を効率的に遂行すること
- ・業務の遂行状況を会社に適宜適切に報告すること
- ・業務の遂行について判断に迷うときは、独断専行することなく、会社の指示を求めること
- ・会社から指示された業務を責任をもって遂行すること
- ・社内における自分の地位と役割にふさわしい仕事をする
- ・スマートフォン、パソコン等の通信機器に記録されている会社の重要な情報が他に漏洩しないように十分注意すること
- ・勤務時間中に個人的な事情で業務を中断しないこと
- ・仕事と家庭生活とを混同しないこと
- ・生活が不規則にならないように注意すること

要性・必要性は、いくら強調しても、強調しすぎることはないでしょう。

業務管理とは、社員一人ひとりについて、

- ・その能力と意欲に応じて、やるべき仕事（質・量）を決める
- ・社員に対して、仕事の計画を立てさせる
- ・計画に沿って、仕事を遂行させる
- ・仕事の進捗状況と結果を報告させる

という一連の管理をいいます。

業務管理を適切に行うことにより、テレワークの生産性、実効性の向上が図られます。

② 仕事の内容の決定と指示

社員によって、仕事の経験年数、知識、手腕、技術力が異なります。仕事に対する熱意・意欲についても、差異が見られるのが現実です。高い能力の社員もいれば、普通程度の社員もいます。仕事に対して強い意欲を有している者もいれば、普通程度の者もいるでしょう。

社員一人ひとりについて、一定期間にするべき仕事の内容を決め、本人に伝えます。

当然のことですが、「テレワークだから」という理由で、仕事の量を内勤社員より多くしたり、求めるレベルを高めたりするようなことがあってはなりません。

図表 各人の仕事の内容の決定基準

- ・ 仕事の経験年数
- ・ 仕事についての知識のレベル、量
- ・ これまでの仕事の実績
- ・ 本人の社内における地位
- ・ 支払われている給与の高さ
- ・ 仕事への熱意、意欲
- ・ その他

③ 業務計画を作成させる

テレワークの仕事を着実に進めるためには、あらかじめ合理的な実施計画が作成されていることが必要です。このため、テレワークをする社員に対して、1週間あるいは1ヶ月の業務計画を作成し、これを会社に提出することを求めるのがよいでしょう。業務計画の作成・提出は、テレワークの社員に緊張感・責任感を与えます。

④ 業務計画の様式例

業務計画の様式例を紹介すると、次のとおりです（いずれも、1週間単位で業務計画を立てるもの）。

様式例 業務計画

○その1 (標準的なもの)

		○○年○○月○○日	
取締役社長殿		○○部○○課○○○○	
業務計画 (○月○日～○月○日)			
日	曜日	業務計画	備考
	月		
	火		
	水		
	木		
	金		
			以上

○その2 (1週間の業務をリストアップさせるもの)

業務計画 (○月○日～○月○日)	
業務計画	備考
1	
2	
3	
4	
5	
以上	

○その3（業務の内容と時間配分を記載させるもの）

業務計画（○月○日～○月○日）		
業務	投入時間数	コメント
資料・データの収集	○時間	
資料・データの加工・整理	○時間	
資料・データの読み込み・分析	○時間	
レポートの構成・内容の企画・構想	○時間	
レポートの作成	○時間	
その他	○時間	
計	○時間	

以上

⑤ 業務の実施

社員に対して「業務計画に沿って、業務を実施するように」と指示します。業務はさまざまな作業（工程）から構成されるのが一般的です。専門知識を必要とする業務も、企画関係の業務も、同様です。どの作業にどの程度の時間を掛けるかは、社員の裁量に委ねます。

また、当然のことですが、社員は勤務時間中は業務に専念する義務（業務専念義務）を負っています。勤務時間中に業務を中断し、コンビニに買い物に行ったり、銀行に預金を下ろしに行ったりするのは、労働契約違反です。ところが、テレワークの場合には、会社の眼が届かないという気安さから、業務の中断（中抜け）があるとされます。

社員に対して、勤務時間中はパソコンの前に座って業務に専念するように指示するのがよいでしょう。

⑥ 業務の実施結果を報告させる

会社の経営を円滑に行うためには、社員の業務の進捗状況を適切・的確に把握することが必要不可欠です。社員に指示命令した業務が自宅等で順調に行われているかどうかを正しく把握することは、きわめて重要です。

部下の業務の進捗状況の的確な管理は、役職者の重要な任務です。

どのような方法で把握するかは、会社の自由ですが、情報通信機器による報告では、一定の限界があります。社員が過剰、あるいは過小な報告をしたときに、それが事実と異なることを見抜くのは、相当に困難です。やはり、本人と対面し、途中の成果物を現認するなどして、チェックするのがベターです。

このため、テレワーク社員に対して、週に1回程度、業務報告のために出勤することを義務付けるのがよいでしょう。

役職者は、部下との面談で、指示した業務が順調に遂行されていることが確認できたときは、引き続き業務を継続するよう指示します。もしも、指示した業務の進捗が予定よりも遅れていること、あるいはその内容が期待したレベルを下回っていることが確認されたときは、

- ・ 進行スケジュールの変更の指示
- ・ 手段、時間配分の変更の命令
- ・ 他の社員への応援の依頼

などの措置を講じます。

図表 部下の業務の把握方法

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">・ 電話で報告させる・ メールで報告させる・ オンラインで報告させる・ 出社させて報告させる |
|---|

⑦ 業務報告の様式例

業務報告の様式例を示すと、以下のとおりです。