テレワーク導入における
労働時間管理と残業代の支払

「新型コロナウイルス緊急対策」から
［コロナ収束後の展開］へ

前田尚一法律事務所

「在宅勤務で勤務時間が分からないなかでの残業代の支払いはどうするべきなのか？」

新型コロナ禍真っ最中・緊急非常宣言下

⇒ …… ⇒ コロナ収束後

新型コロナウイルスに関するQ&A（企業の方向け）

厚生労働省ＨＰ

令和２年６月１６日時点版

２　感染防止に向けた柔軟な働き方（テレワーク、時差通勤）

問１ 新型コロナウイルスの感染防止のため、自社の労働者にテレワークを導入したいと考えていますが、どこに相談したらよいのでしょうか。また、どのような点に留意が必要でしょうか。

問２ テレワークを導入する場合の費用負担はどのようにしたらよいでしょうか。

問３ 新型コロナウイルスへの感染を防ぐため、なるべく人混みを避けての通勤を考えています。時差通勤を導入するにはどうしたらよいのでしょうか。

『〈緊急連載〉新型コロナウイルス感染症への法務対応』

「日々状況が変わる中での臨機応変な対処が求められるため，精緻な議論よりも，速報性を重視して，実質的な対応に主眼を置く」

『労務①―安全配慮義務・自宅待機・在宅勤務』

（『商事法務№2226』44頁［2020.3.25］（細川智史））

「新型コロナウイルスの感染拡大に伴う労務問題として，企業が従業員に対して負う安全配慮義務の履行とそれに関連して従業員に対して行う自宅待機命令などが実務的に問題となっている。…」

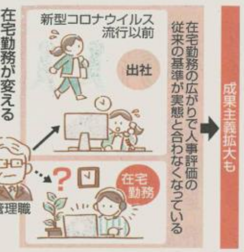
一．安全配慮義務について
二．自宅待機命令および自宅待機期間中の給与について
三．在宅勤務との関係

「在宅勤務が可能である場合，まずは自宅待機にする前に在宅勤務にすることを検討することが合理的であることが多いと思われるが，……。」

北海道新聞
夕刊
2020年
6月22日
月曜日
発行所
北海道新聞社
〒060-8711
札幌市中央区大通西3-6
電話 011-221-2111
www.hokkaido-np.co.jp
読者センター
011-210-5888
（平日10時～16時）
ご購読申し込み
0120-464-104

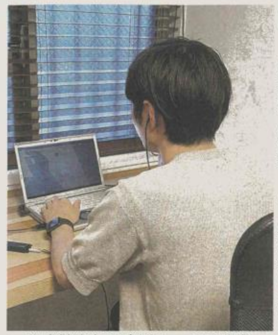
在宅勤務拡大 成果重視の動き

新型コロナウイルスの感染拡大をきっかけに在宅勤務が広がり、一部の企業が成果主義を徹底するなど人事評価システムの変革を進めている。「集団の中での協調性」「勤務時間の長さ」など今まで指標となってきた働きぶりが周囲から見えにくく、従来の評価基準が実態と合わなくなっているためだ。年功序列を基本とする日本企業で浸透しきれなかった成果主義だが、拡大の転換点となる可能性がある。



「通勤時間を省くことができた分、じっくりと資料作成に時間をかけられるようになった」。東京都内で法人営業を担当するパナソニックの男性社員は、勤務時間の大半を自宅で過ごすようになり、仕事の質の向上に手応えを感じる。

パナソニックはコロナを機に、オフィス勤務者に原則として在宅勤務を指示。他の企業でも同様の取り組みが相次いだ。東京商工リサーチが16日に発表したアンケートによると「在宅勤務・リモートワーク」を実施した大企業は83・0%。札幌商工会議所が会員企業を対象に行った調査では、テレワークを「実施」または「実施を検討」とした企業は計39・4%に上った。


在宅勤務中のパナソニックの営業担当者＝6月上旬、東京都

広がるテレワークについては、社員から肯定的な意見が聞かれる一方、管理職からは戸惑いの声も上がる。人事評価サービスを手掛けるあしたのチーム（東京都）の調査では、管理職の7割以上がテレワーク時の部下の人事評価を「出社時と比べて難しい」と回答。「勤務態度が見えない」「成果につながる行動を細かく把握しづらい」といった理由が目立った。大手電機メーカーの管理職は「部内の人間には、以前よりも目標を明確に伝えている」と打ち明ける。

「出社前提」の実態と合わず

「日本人は部長の指示を待ち、遅くまで会社にいることが評価されてきた。システムをがらっと変えていかないといけない」。日本電産は4月、成果重視の人事評価に切り替えた。永守重信会長は、在宅勤務を広げる中で業績拡大を目指すには従来の手法では不十分だと訴える。

人事管理に詳しいパーソル総合研究所の小林祐児上席主任研究員は「現状の評価基準が対面を前提にしていて、やる気や積極性など主観的な要素が組み込まれている会社もある」と指摘する。

個人の成果を待遇に反映させやすい欧米型の雇用形態は大企業を中心に広がりつつある。日立製作所はIT部門や研究開発部門などで、社員がそれぞれ取り組む業務内容を詳細に規定し、達成度合いで評価する試みを6月に開始。来年3月には全職種に広げる考えで、広報担当者は「在宅勤務を中長期的に継続できる制度に変える」と話す。

資生堂は1月、管理職を対象に勤務時間ではなく規定した業務に対する成果で評価する報酬体系に変更。来年1月からは一部の一般社員でも取り入れる。

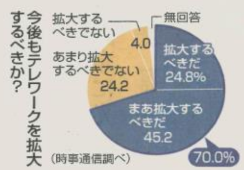
政府が緊急事態宣言
した後に出社する人が
えたが、在宅勤務を継
人もいる。小林氏は「
手法に引っ張られてい
社した従業員に評価の
偏る」と述べ、成果に
公正に評価する仕組み
が重要だと主張する。

同志社大の太田肇教
織論）は「社員一人一人
が明確になれば分担も
なる。社員のやる気が
作業の無駄を省くこと
ながるだろう」と強調
に対して中長期的な視
った制度改革を求めて

作業の効率化期待 公正な評価課題

テレワーク賛成7割

利点に「通勤の苦痛なくなる」



時事通信が5月に実施した「労働に関する世論調査」で、新型コロナウイルス感染拡大に伴い企業で導入が進んだテレワークの是非について18歳以上の男女に聞いたところ、感染の収束後も「拡大すべきだ」との回答が7割に上った。内訳は「拡大すべきだ」が24・8%、やや消極的な意味合いの「まあ拡大すべきだ」も45・2%で、計70・0%が「拡大すべきだ」と回答した。

テレワークのメリットについて複数回答で聞いたところ、最多は「通勤の苦痛がなくなる」の68・2%。次いで「遠隔地でも働けるので、家賃や土地の安い場所で暮らせる」の50・6%、「家族などを介護中の人も働ける」（47・7%）、「無駄なサービス残業が減る」（42

・4%）、「身体障
今以上に働きやすく
（41・6%）などが続

問題点に関しては
社にいないとできな
がある」の71・9%
回答で最多。他は「
人間関係が希薄にな
間意識がなくなる」
1%）、「上司や部
僚との打ち合わせや
難しい」（35・8%）
だった。

調査は全国の18歳
男女2千人に対し郵
い、有効回収率は51・

来月10日から球場観戦解禁

プロ野球とサッカーのJリーグが新型コロナウイルスの感染拡大に連携して対応するために設置した「新型コロナウイルス対策連絡会議」が22日、オンラインで開かれ、会議後の記者会見でプロ野球とJリーグはともに7月10日から観客を入れる方針を示した。

プロ野球の斉藤惇コミッショナーは「状況を十分勘案しなければいけないが、政府関係の方とも7月10日からお客さんを入れながらやっていくことは宣言してもいいとの言葉を頂いた」と述べた。プロ野球は当初予定から約3カ月遅れて19日に無観客で開幕。JリーグはJ1が7月4日から無観客で公式戦を行う。政府指針では段階的に人数を増やすことが認められ、同10日からは最大5千人か収容人員の50%が目安となる。

米、日本に8500億円負担要求

【ワシントン共同】ボルトン前米大統領補佐官（国家安全保障問題担当）は23日出版の回顧録で、昨年7月に訪日した際、トランプ大統領が防衛費の分担金として年間約80億ドル（約8500億円）の負担を求めていると日本政府高官に伝えたと証言した。全ての在日米軍を撤収させると脅して交渉を優位に進めるようトランプ氏から指示を受けたことも明かした。

共同通信が回顧録を入手した。日本が現在、負担している在日米軍の駐留経費負担（思いやり予算）の4倍超に相当。日本政府は米側の負担増要求報道を全面否定していたが、米側の当事者が明確に認めた形だ。

米大統領、人権より貿易優先

【ワシントン共同】トランプ米大統領は21日までに、1月の中国との貿易協議「第1段階」合意のため、新疆ウイグル自治区での少数民族ウイグル族の強制収容に関与した中国当局者への制裁を見送ったと明らかにした。同日付の米ニュースサイト・アクシオスのインタビューで述べた。人権問題より貿易を優先させたとして人権団体などから批判を浴びそうだ。

トランプ氏は制裁に踏み切らなかった理由について「大きな貿易交渉のさなかだった」と説明した。米議員からは、外国の人権侵害事案に関する制裁を規定した2016年の法律を根拠に、制裁実施を求める声が出ていた。

北朝鮮、ビラ1200万枚準備

【北京共同】北朝鮮の朝鮮中央通信は22日、韓国に対する糾弾ビラの散布準備が終わりつつあると報じた。平壌の出版印刷機関で1200万枚を印刷、韓国の奥深くまで飛ばすための約3千個の風船などを準備しており、「報復の時刻は迫っている」とした。

ビラには「各階層の人民の怒りと敵対心」が込められており、過去最大規模になると予告。地方の印刷工場でも数百万枚を追加印刷する準備を進め、風船を含

©NICHINOKEN
個別学習で「中学受験」
思い立った、その時、できる準備。
個別だからできること。
日能研札幌
☎011-223-5541
www.nichinoken.co.jp

劇団たんぽぽ「存続の危機」　6
松浦氏の除名取り消し判決　7

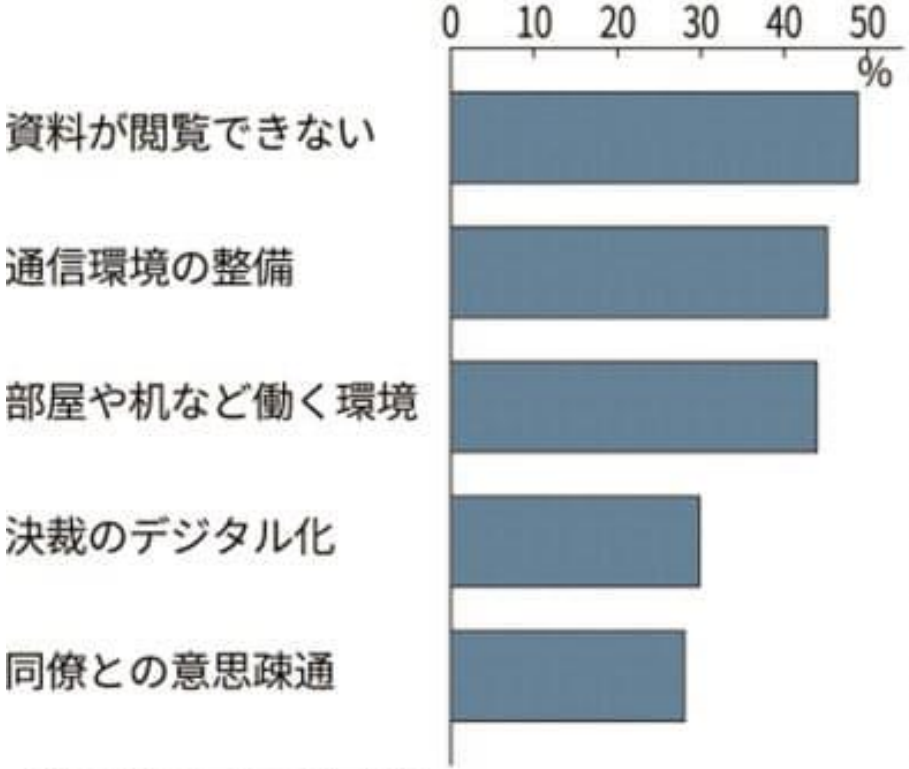
□在宅の生産性向上探る　民間調査、7割が「効率低下」
対話や評価手法難題　企業の知恵、競争力左右
2020/6/20 23:00｜日本経済新聞　電子版

□コロナ契機に変わる住まい　働きやすさ、優先事項に
「テレワーク前提」で改修・転居
2020/6/20 11:00｜日本経済新聞　電子版

□「ジョブ型」に労働規制の壁　コロナ下の改革機運に水
終業後、メールも送れず　「高プロ」414人どまり
2020/6/20 2:00（2020/6/20 5:30更新）｜日本経済新聞　電子版

□在宅勤務が標準に　欧州は法制化の動き、米は企業主導
2020/6/12 23:22（2020/6/13 5:31更新）｜日本経済新聞　電子版

テレワークの主な課題



（出所）日本生産性本部

企業の生産性改善の取り組み

①会社でしかできない仕事を減らす	
クボタ	研究開発部門を対象に在宅でも設計システムを利用できるように
②コミュニケーションの改善	
レノボ・ジャパン	在宅勤務でも孤立しないよう、オンラインで同僚と運動やコーヒータイムを実施
ユニ・チャーム	同僚とのオンライン飲み会で1回につき3000円を補助
③業務や人の管理に工夫	
オイシックス・ラ・大地	在宅勤務中に家事や子育てなどの時間を休憩とする制度を導入

2020/6/20 23:00 | 日本経済新聞　電子版

視　　点

- 当社にとって，テレワーク導入は，有益か。有益だとして，その内容は具体的にどのようなものか。
- 労働者は，テレワーク導入を求めているか。求めている内容はどのようなものか。その導入は，当社にとっても有益か。
- 具体的に設計された内容でテレワークの導入を実現するために，法律上，事実上検討すべき事項はどのようなもので，これらにどのような対処をしなければならないか。

情報通信技術を利用した事業場外勤務の適切な導入及び実施のためのガイドライン

厚生労働省ＨＰ

- 情報通信技術を利用した事業場外勤務の適切な導入及び実施のためのガイドライン
- ガイドライン概要（平成30年2月22日）
- パンフレット（簡易版）（平成30年2月22日）
- パンフレット（詳細版）（令和元年9月）

情報通信技術を利用した事業場外勤務の適切な導入及び実施のためのガイドライン＜概要＞

○ 「働き方改革実行計画」（平成29年3月28日働き方改革実現会議決定）を受け、平成30年2月22日に「情報通信技術を利用した事業場外勤務の適切な導入及び実施のためのガイドライン」を策定（「情報通信機器を活用した在宅勤務の適切な導入及び実施のためのガイドライン」を改定）
○ 雇用型テレワークについて、長時間労働を招かないよう労働時間管理の仕方などを整理、在宅勤務以外の形態（モバイル・サテライト）についても対応。

○ 労働基準関係法令の適用

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。

○ 労働基準法の適用に関する留意点

労働条件の明示	労働者がテレワークを行うことを予定している場合も、テレワークを行うことが可能である勤務場所を明示することが望ましい。
労働時間制度の適用と留意点 通常の労働時間制度	**・労働時間の適正な把握** 使用者はテレワークを行う労働者の労働時間についても適正に把握する責務を有する。 **・いわゆる中抜け時間** 労働者が労働から離れ、自由利用が保障されている場合、休憩時間や時間単位の年次有給休暇として取扱うことが可能。 **・通勤時間や出張旅行中の移動時間中のテレワーク** 使用者の明示又は黙示の指揮命令下で行われるものは労働時間に該当する。 **・勤務時間の一部をテレワークする際の移動時間等** 使用者が移動することを労働者に命ずることなく、単に労働者自らの都合により就業場所間を移動し、自由利用が保障されている場合は、労働時間に該当しない。 **・フレックスタイム制** テレワークもフレックスタイム制を活用可能。あくまで始業・終業の時刻を労働者に委ねる制度のため、労働時間の把握が必要。
事業場外みなし労働時間制	使用者の具体的な指揮監督が及ばず、労働時間を算定することが困難なときは、事業場外みなし労働時間制が適用。 具体的には、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、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　が必要。 労働者の健康確保の観点から、勤務状況を把握し、適正な労働時間管理を行う責務を有する。また、実態に合ったみなし時間となっているか確認し、実態に合わせて労使協定を見直すこと等が適当。
裁量労働制	裁量労働制の要件を満たし、制度の対象となる労働者についても、テレワークを活用可能。 労働者の健康確保の観点から、勤務状況を把握し、適正な労働時間管理を行う責務を有する。また、労働者の裁量が失われていないか等を労使で確認し、結果に応じて、業務量等を見直すことが適当。
休憩時間	労使協定により休憩時間の一斉付与の原則を適用除外可能。
時間外・休日労働の労働時間管理	法定労働時間を超える場合には、割増賃金の支払い等が必要となることから、労働時間の状況の適切な把握に努め、必要に応じて労働時間や業務内容等について見直すことが望ましい。

○ 長時間労働対策

長時間労働等を防ぐ手法として、①メール送付の抑制、②システムへのアクセス制限、③テレワークを行う際の時間外・休日・深夜労働の原則禁止等、④長時間労働等を行う者への注意喚起　等の手法を推奨。

○ 労働安全衛生法の適用及び留意点

安全衛生関係法令の適用	過重労働対策やメンタルヘルス対策等により、テレワークを行う労働者の健康確保を図ることが重要。
作業環境整備	テレワークを行う作業場が自宅等である場合には、情報機器ガイドライン等の衛生基準と同等の作業環境とすることが望ましい。

○ 労働災害の補償に関する留意点

テレワーク勤務における災害は労災保険給付の対象となる。

○ その他テレワークを適切に導入及び実施するに当たっての注意点等

労使双方の共通の認識	あらかじめ導入の目的、対象となる業務、労働者の範囲、テレワークの方法等について、労使で十分協議することが望ましい。 テレワークを行うか否かは労働者の意思によるべき。
円滑な遂行	業務の内容や遂行方法を明確にしておくことが望ましい。
業績評価等	業績評価等について、評価者や労働者が懸念を抱くことのないように、評価制度、賃金制度を明確にすることが望ましい。
費用負担	テレワークを行うことによって生じる費用について労使のどちらが負担するか等を、あらかじめ労使間で十分に話し合い、就業規則等に定めておくことが望ましい。
社内教育	労働者が能力開発等において不安に感じることの無いよう、社内教育等の充実を図ることが望ましい。
労働者の自律	労働者も自律的に業務を遂行することが求められる。

ガイドライン概要（平成30年２月22日）

働き方改革法が成立
脱時間給や同一労働同一賃金

政府が今国会の最重要法案とした働き方改革関連法は29日午前の参院本会議で可決、成立した。残業時間の上限規制や、正社員と非正規の不合理な待遇差を解消する「同一労働同一賃金」、高収入の一部専門職を労働時間の規制から外す「脱時間給制度（高度プロフェッショナル制度）」の導入を柱とする。**日本の労働慣行は大きな転換点**を迎える。

2018年6月29日 15:30｜日本経済新聞　電子版

企業、迫られる生産性革命　働き方改革法成立

政府が今国会の最重要法案と位置づけた働き方改革関連法が29日の参院本会議で可決、成立した。日本の企業に多かった無駄な残業をなくし、時間ではなく成果を評価する働き方に一歩近づく。企業は欧米と比べて低い水準にとどまる**生産性の向上**に取り組まなければ、新しい働き方の時代に成長が望めなくなる。

2018/6/30 7:36｜日本経済新聞　電子版

外食企業「テイクアウト＆宅配」で分かれた明暗（１）

…。モスフードサービスが運営する「モスバーガー」は3月まで8カ月連続で既存店売上高が前年比プラスを続けていたが、最大約100店を臨時休業し、約800店が時短営業に追い込まれた。

「売上高が増えるとは思っておらず、むしろどれだけ下がるのかと身構えていた」（同社広報）が、ふたを開けてみれば4～5月ともに好調をキープした。「テイクアウト以外にも、出前館やウーバーイーツを活用したデリバリーサービス、自社での配達サービスなど、多様な受け皿を確保できていたことが大きい」（同）という。

2020/6/24（水） 5:20 | 東洋経済[Yahoo!ニュース]

外食企業「テイクアウト＆宅配」で分かれた明暗（２）

モスバーガーは2002年に自社デリバリーを導入していたが、フランチャイズの加盟店の中にはその10年以上前から独自に行っていた店舗もある。自前配送では交通事故のリスクがあり、いつ入ってくるかわからない注文のために**自社リソースを割くことは非効率**だ。そのため、現在はデリバリー業者への外部委託を加速させている。

5月末時点で全店舗の約2割に当たる281店舗がウーバーイーツを取り入れ、六本木などの都心店舗は売上高の3～4割がデリバリー経由だ。出前館を導入している店舗もあり、これらのサービスの対応エリア拡大に合わせて、対応店舗数を拡大していく。

……（以下略）

2020/6/24（水） 5:20 | 東洋経済[Yahoo!ニュース]

EAPを実践することで生産性が向上する

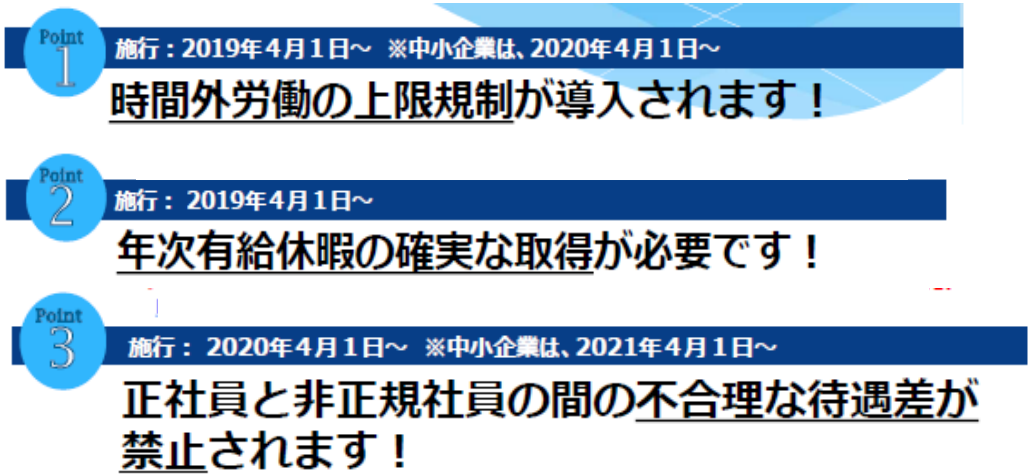
配達先から最寄りの配達員を割り出し、WEB上で仕事を依頼する**宅配サービス「ウーバーイーツ」**は、最新テクノロジーを駆使した斬新な働き方だと脚光を浴びました。しかし、登録制の配達員は個人事業主という立場で雇用関係にはなく、配達中のケガは労災と認められないなどの問題が勃発。10月に労働組合が結成されました。

企業は「働き方改革」を有効に機能させるべきです。もし「**生産性向上**」へのアプローチが**効率化ばかりに偏る**と「ウーバーイーツ」のような事態となります。労働組合の結成は、労使のミスマッチの典型。やはり従業員に目を向け、福利厚生を充実させることに注力しなければ「生産性向上」を図るための「**人手不足**」への対応も実現しません。

「弁護士を従業員満足度向上に活用する」
（財界さっぽろ2019年12月号）

２０１９年４月１日から
働き方改革関連法が順次施行されます

まず,「働き方改革関連法」の３つのポイントを確認してください。



（「『働き方』が変わります！！」[厚生労働省・中小企業庁　2019年12月]を改変）

次のページから、ポイントの具体的内容と対策を、「労働者の権利意識」の益々の高揚、構造的な「人手不足」の現実を踏まえ、ご説明していきます。

言うまでもないことですが、構造的な「人手不足」に直面した現実の中、「働き方改革関連法」での改正事項を軽視して、「ブラック企業」との汚名を着せられるような事態となることは、もはや論外といわなければなりません。

１．時間外労働の上限規制

Point 1

施行：2019年４月１日～　※中小企業は、2020年４月１日～

時間外労働の上限規制が導入されます！

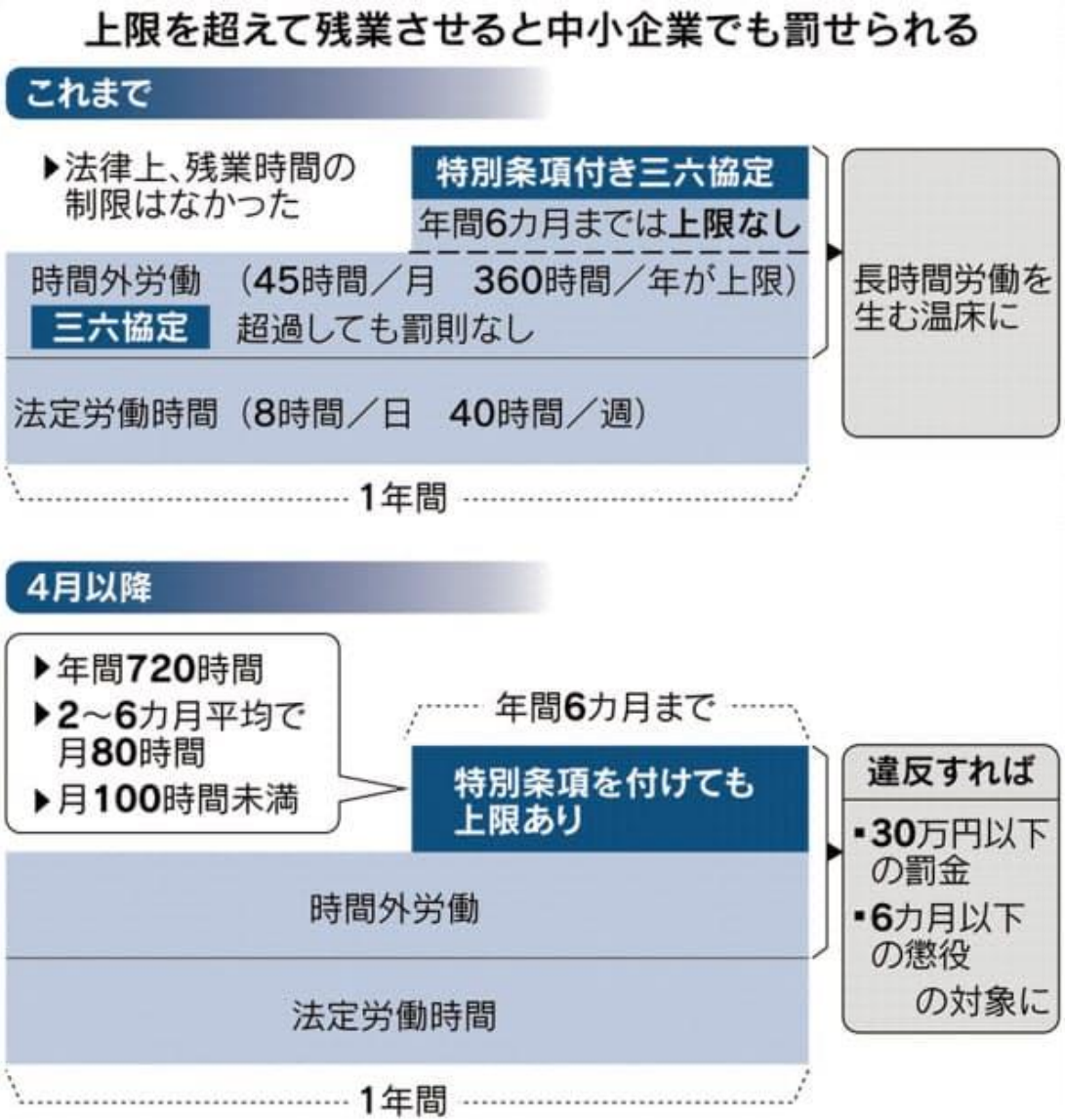
時間外労働の上限について、月45時間、年360時間を原則とし、
臨時的な特別な事情がある場合でも年720時間、単月100時間未満（休日労働含む）、
複数月平均80時間（休日労働含む）を限度に設定する必要があります。

（「『働き方』が変わります！！」［厚生労働省・中小企業庁　2019年12月］を改変）

長時間労働は、健康の確保を困難にするとともに、仕事と家庭生活の両立を困難にし、少子化の原因、女性のキャリア形成を阻む原因、男性の家庭参加を拒む原因となっており、長時間労働を是正することによって、ワーク・ライフ・バランスが改善し、女性や高齢者も仕事に就きやすくなり労働参加率の向上に結び付くとして、罰則付きの時間外労働の上限規制が導入された。

つまり

企業は、これから、……



2020/5/31 2:00 | 日本経済新聞 電子版

中小企業、残業規制対応に遅れ 人手不足など背景に

4月から中小企業に対しても、残業時間に上限を設ける規制が始まった。月45時間を超える残業は原則的に禁止で、違反すると罰則もある厳しいものだ。ただ始まって2カ月たった今でも経営者の認識不足や厳しい労働環境などから**中小企業では対応の遅れ**が目立つ。**未払い残業代請求の機運**も高まっており、問題を放置するのは企業にとって**命取り**になる可能性もある。（渋谷江里子）

2020/5/31 2:00｜日本経済新聞　電子版

情報通信技術を利用した事業場外勤務の適切な導入及び実施のためのガイドライン＜概要＞

○ 「働き方改革実行計画」（平成29年3月28日働き方改革実現会議決定）を受け、平成30年2月22日に「情報通信技術を利用した事業場外勤務の適切な導入及び実施のためのガイドライン」を策定（「情報通信機器を活用した在宅勤務の適切な導入及び実施のためのガイドライン」を改定）
○ 雇用型テレワークについて、長時間労働を招かないよう労働時間管理の仕方などを整理、在宅勤務以外の形態（モバイル・サテライト）についても対応。

○ 労働基準関係法令の適用

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。

○ 労働基準法の適用に関する留意点

労働条件の明示	労働者がテレワークを行うことを予定している場合も、テレワークを行うことが可能である勤務場所を明示することが望ましい。
労働時間制度の適用と留意点 通常の労働時間制度	**・労働時間の適正な把握** 使用者はテレワークを行う労働者の労働時間についても適正に把握する責務を有する。 **・いわゆる中抜け時間** 労働者が労働から離れ、自由利用が保障されている場合、休憩時間や時間単位の年次有給休暇として取扱うことが可能。 **・通勤時間や出張旅行中の移動時間中のテレワーク** 使用者の明示又は黙示の指揮命令下で行われるものは労働時間に該当する。 **・勤務時間の一部をテレワークする際の移動時間等** 使用者が移動することを労働者に命ずることなく、単に労働者自らの都合により就業場所間を移動し、自由利用が保障されている場合は、労働時間に該当しない。 **・フレックスタイム制** テレワークもフレックスタイム制を活用可能。あくまで始業・終業の時刻を労働者に委ねる制度のため、労働時間の把握が必要。
事業場外みなし労働時間制	使用者の具体的な指揮監督が及ばず、労働時間を算定することが困難なときは、事業場外みなし労働時間制が適用。 具体的には、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、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　が必要。 労働者の健康確保の観点から、勤務状況を把握し、適正な労働時間管理を行う責務を有する。また、実態に合ったみなし時間となっているか確認し、実態に合わせて労使協定を見直すこと等が適当。
裁量労働制	裁量労働制の要件を満たし、制度の対象となる労働者についても、テレワークを活用可能。 労働者の健康確保の観点から、勤務状況を把握し、適正な労働時間管理を行う責務を有する。また、労働者の裁量が失われていないか等を労使で確認し、結果に応じて、業務量等を見直すことが適当。
休憩時間	労使協定により休憩時間の一斉付与の原則を適用除外可能。
時間外・休日労働の労働時間管理	法定労働時間を超える場合には、割増賃金の支払い等が必要となることから、労働時間の状況の適切な把握に努め、必要に応じて労働時間や業務内容等について見直すことが望ましい。

○ 長時間労働対策

長時間労働等を防ぐ手法として、①メール送付の抑制、②システムへのアクセス制限、③テレワークを行う際の時間外・休日・深夜労働の原則禁止等、④長時間労働等を行う者への注意喚起　等の手法を推奨。

○ 労働安全衛生法の適用及び留意点

安全衛生関係法令の適用	過重労働対策やメンタルヘルス対策等により、テレワークを行う労働者の健康確保を図ることが重要。
作業環境整備	テレワークを行う作業場が自宅等である場合には、情報機器ガイドライン等の衛生基準と同等の作業環境とすることが望ましい。

○ 労働災害の補償に関する留意点

テレワーク勤務における災害は労災保険給付の対象となる。

○ その他テレワークを適切に導入及び実施するに当たっての注意点等

労使双方の共通の認識	あらかじめ導入の目的、対象となる業務、労働者の範囲、テレワークの方法等について、労使で十分協議することが望ましい。 テレワークを行うか否かは労働者の意思によるべき。
円滑な遂行	業務の内容や遂行方法を明確にしておくことが望ましい。
業績評価等	業績評価等について、評価者や労働者が懸念を抱くことのないように、評価制度、賃金制度を明確にすることが望ましい。
費用負担	テレワークを行うことによって生じる費用について労使のどちらが負担するか等を、あらかじめ労使間で十分に話し合い、就業規則等に定めておくことが望ましい。
社内教育	労働者が能力開発等において不安に感じることの無いよう、社内教育等の充実を図ることが望ましい。
労働者の自律	労働者も自律的に業務を遂行することが求められる。

ガイドライン概要（平成30年２月22日）

視　　点

働き方改革
＋
新型コロナ禍真っ最中・緊急非常宣言下
⇒ ……
⇒ コロナ収束後・新たな日常

- 当社にとって，テレワーク導入は，有益か。有益だとして，その内容は具体的にどのようなものか。
- 労働者は，テレワーク導入を求めているか。求めている内容はどのようなものか。その導入は，当社にとっても有益か。
- 具体的に設計された内容でテレワークの導入を実現するために，法律上，事実上検討すべき事項はどのようなもので，これらにどのような対処をしなければならないか。

コロナ禍で見えてきた企業の新たな課題（１）

新型コロナウイルス感染拡大の予断は許されませんが、大筋としては収束に向かいはじめたようです。**国民みんなで克服し、新たな未来が到来**するといった論調が、各企業の広告や専門家の分析として目立ってきました。

しかし、新たな未来に期待することはともかく、直面する現実への対応は、**新しい現実を見据えながら**進めていかないと足元をすくわれることになりかねません。

「整理解雇を円滑に進めるためには」
（財界さっぽろ2020年７月号）

コロナ禍で見えてきた企業の新たな課題（２）

新型コロナウイルス感染拡大が長期化する中、特に中小企業において、取り引きの停止・減少、家賃の延滞交渉・増減額調整といった対外的問題に加え、「労務問題」への対処が問題にされてきました。

コロナ収束までの「労務問題」を〝コロナ収束後〟の展開としてとらえなおした場合、柔軟な働き方として一定の評価を受けている「テレワーク」も、**よいとこどりばかりをすると大きな火傷**をしかねない魔物なのかもしれません。

「整理解雇を円滑に進めるためには」
（財界さっぽろ2020年7月号）

ルール変更は必至
アフターコロナ（１）

　甚大な被害に見舞われた東日本大震災は、日本国内においてほとんどの人々は直接の被害者ではありませんし、ブラックアウトを引き起こした北海道胆振東部地震の際も、被害地域は限られ、停電も比較的早期に解消しました。しかし、**新型コロナウイルスは大半の日本人に長期間の被害を与え続け**ています。感染者をはじめ、減収問題や自粛疲れ、自宅待機ストレスによるPTSDなどが、これからの社会、経済における新たなルールづくりに直接・間接的に働きかけてくるはずです。

「コロナ終束後は“新たな”日常生活が待っている!」
（財界さっぽろ2020年6月号）

時間外労働等の割増賃金・不払のペナルティ

- 割増率　　時間外　　2割5分
  ［特別割増率］1カ月60時間を超えた時間外　5割以上
  （中小企業への猶予措置が廃止）

- 遅延利息　5％
  14．6％（退職労働者）

- 同一額の付加金

- 消滅時効　2年　　cf　退職手当　5年

経営者側の反論

- 「残業代は支給しないことを同意していた」
- 「基本給に残業代を含めて金額を決めていた」
- 「管理職手当・精勤手当等の手当に残業代が含まれている」
- 「固定残業手当を払っている」
- 「歩合給を払っている」
- 「年俸制にしている」
- 「管理監督者である」
- 「時間外に仕事を命じていない」
- 「仮眠時間や空き時間にパソコンで遊んだ場合も労働時間に含まれない」
- 「立証責任は，従業員にある」
- 「タイムカードに始業時刻，就業時刻が記録されているが，休憩していて仕事をしていない」
- 「労働者自身が作成した労働時間整理簿は，信用性に欠ける。」

お手軽な解決手段に安易に飛びつくと……

残業手当対策として，誰もが思い付いたり，「物知り」が教えてくれる方法は，失敗も多い。

仕組み採用＋運用＋実質

○「管理監督者」（労基法４１条２号）

日本マクドナルド事件（東京地裁平成２０年１月２８日判決）

ハンバーガーの販売等を業とし，多数の直営店を展開している株式会社の店長である原告が管理監督者に該当するか否かが争われた事例

○「固定残業手当」

- 残業代が未払いと評価される。
- 固定残業手当が基本賃金に含められる。
- 世間からの消極的評価

労働時間対策

1. 法定労働時間の弾力化
一変形労働時間制：1か月単位・3か月単位・1週間単位

2. 主体的で柔軟な労働時間制度

① フレックスタイム制（労基法32条の3）
一定時間数労働を条件に労働者が開始終了を選択

② 事業場外労働のみなし制（労基法38条の2第1項）
－事業場外で労働時間を算定しがたい

③ 裁量労働制（労基法38条の3，4）
－「専門業務型」+「企画業務型」

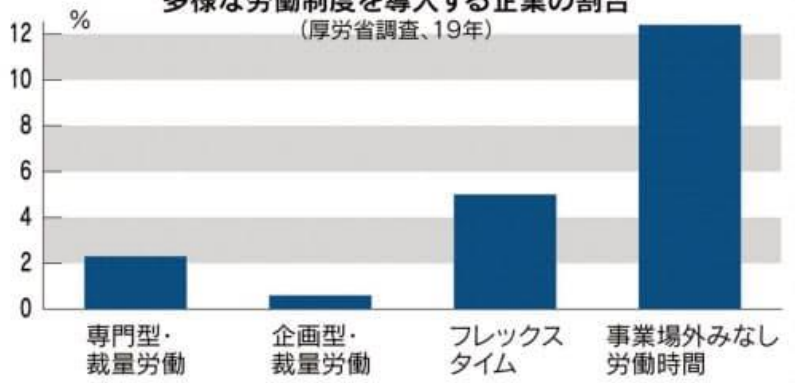
④ 高度プロフェッショナル労働制（労基法41条の2）
－1075万円以上…

対象が限定的で使いにくい制度が多い

	(概要)	(対象)
高度プロフェッショナル	働き方を自由に決められる。事実上、残業規制はないが手続きが煩雑	年収1075万円以上でコンサルタントなど5職種
裁量労働	実際に働いた時間ではなく決められた時間を労働時間と見なす。労使協定が必要	専門型の19業務と企画型
フレックスタイム	一定期間の決められた労働時間内で出退社時間を決められる	職種の限定なし
事業場外みなし労働時間	社外での仕事を労働時間にカウント	営業・添乗員など

多様な労働制度を導入する企業の割合

(厚労省調査、19年)



2020/6/20 2:00（2020/6/20 5:30更新）｜日本経済新聞　電子版

阪急トラベルサポート事件
最高裁平成26年1月24日判決

募集型の企画旅行における添乗員の業務につき，労働基準法３８条の２第１項にいう「労働時間を算定し難いとき」に当たらないとされた事例

情報通信技術を利用した事業場外勤務の適切な導入及び実施のためのガイドライン＜概要＞

○ 「働き方改革実行計画」（平成29年3月28日働き方改革実現会議決定）を受け、平成30年2月22日に「情報通信技術を利用した事業場外勤務の適切な導入及び実施のためのガイドライン」を策定（「情報通信機器を活用した在宅勤務の適切な導入及び実施のためのガイドライン」を改定）
○ 雇用型テレワークについて、長時間労働を招かないよう労働時間管理の仕方などを整理、在宅勤務以外の形態（モバイル・サテライト）についても対応。

○ 労働基準関係法令の適用

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。

○ 労働基準法の適用に関する留意点

労働条件の明示	労働者がテレワークを行うことを予定している場合も、テレワークを行うことが可能である勤務場所を明示することが望ましい。
労働時間制度の適用と留意点 通常の労働時間制度	**・労働時間の適正な把握** 使用者はテレワークを行う労働者の労働時間についても適正に把握する責務を有する。 **・いわゆる中抜け時間** 労働者が労働から離れ、自由利用が保障されている場合、休憩時間や時間単位の年次有給休暇として取扱うことが可能。 **・通勤時間や出張旅行中の移動時間中のテレワーク** 使用者の明示又は黙示の指揮命令下で行われるものは労働時間に該当する。 **・勤務時間の一部をテレワークする際の移動時間等** 使用者が移動することを労働者に命ずることなく、単に労働者自らの都合により就業場所間を移動し、自由利用が保障されている場合は、労働時間に該当しない。 **・フレックスタイム制** テレワークもフレックスタイム制を活用可能。あくまで始業・終業の時刻を労働者に委ねる制度のため、労働時間の把握が必要。
事業場外みなし労働時間制	使用者の具体的な指揮監督が及ばず、労働時間を算定することが困難なときは、事業場外みなし労働時間制が適用。 具体的には、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、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　が必要。 労働者の健康確保の観点から、勤務状況を把握し、適正な労働時間管理を行う責務を有する。また、実態に合ったみなし時間となっているか確認し、実態に合わせて労使協定を見直すこと等が適当。
裁量労働制	裁量労働制の要件を満たし、制度の対象となる労働者についても、テレワークを活用可能。 労働者の健康確保の観点から、勤務状況を把握し、適正な労働時間管理を行う責務を有する。また、労働者の裁量が失われていないか等を労使で確認し、結果に応じて、業務量等を見直すことが適当。
休憩時間	労使協定により休憩時間の一斉付与の原則を適用除外可能。
時間外・休日労働の労働時間管理	法定労働時間を超える場合には、割増賃金の支払い等が必要となることから、労働時間の状況の適切な把握に努め、必要に応じて労働時間や業務内容等について見直すことが望ましい。

○ 長時間労働対策

長時間労働等を防ぐ手法として、①メール送付の抑制、②システムへのアクセス制限、③テレワークを行う際の時間外・休日・深夜労働の原則禁止等、④長時間労働等を行う者への注意喚起　等の手法を推奨。

○ 労働安全衛生法の適用及び留意点

安全衛生関係法令の適用	過重労働対策やメンタルヘルス対策等により、テレワークを行う労働者の健康確保を図ることが重要。
作業環境整備	テレワークを行う作業場が自宅等である場合には、情報機器ガイドライン等の衛生基準と同等の作業環境とすることが望ましい。

○ 労働災害の補償に関する留意点

テレワーク勤務における災害は労災保険給付の対象となる。

○ その他テレワークを適切に導入及び実施するに当たっての注意点等

労使双方の共通の認識	あらかじめ導入の目的、対象となる業務、労働者の範囲、テレワークの方法等について、労使で十分協議することが望ましい。 テレワークを行うか否かは労働者の意思によるべき。
円滑な遂行	業務の内容や遂行方法を明確にしておくことが望ましい。
業績評価等	業績評価等について、評価者や労働者が懸念を抱くことのないように、評価制度、賃金制度を明確にすることが望ましい。
費用負担	テレワークを行うことによって生じる費用について労使のどちらが負担するか等を、あらかじめ労使間で十分に話し合い、就業規則等に定めておくことが望ましい。
社内教育	労働者が能力開発等において不安に感じることの無いよう、社内教育等の充実を図ることが望ましい。
労働者の自律	労働者も自律的に業務を遂行することが求められる。

ガイドライン概要（平成30年２月22日）

情報通信技術を利用した事業場外勤務の適切な導入及び実施のためのガイドライン

厚生労働省ＨＰ

- 情報通信技術を利用した事業場外勤務の適切な導入及び実施のためのガイドライン
- ガイドライン概要（平成30年2月22日）
- パンフレット（簡易版）（平成30年2月22日）
- パンフレット（詳細版）（令和元年9月）

視　　点

- 当社にとって，テレワーク導入は，有益か。有益だとして，その内容は具体的にどのようなものか。
- 労働者は，テレワーク導入を求めているか。求めている内容はどのようなものか。その導入は，当社にとっても有益か。
- 具体的に設計された内容でテレワークの導入を実現するために，法律上，事実上検討すべき事項はどのようなもので，これらにどのような対処をしなければならないか。

ま　と　め

- テレワーク導入は，どの範囲でどのような理由で有益かか，有益なモデルの内容はどのようなものかを，自社の個別具体的問題として把握。
- 労働者のテレワーク導入の要望については，権利意識の高揚，ワーク・ライフ・バランス・ベーシックインカムなどを考慮して検討。
- テレワーク導入するとして具体的に特定された内容を実現するために，法律上，事実上検討すべき事項はどのようなことで，どのように対処しなければならないか。
- テレワーク導入にとどまらないより根本・深刻な問題の検討（人手不足↔人余り ⇒ 人員縮小策の要否）
- 事実上・経営上の問題は流動的。法律上の問題は，**定番**。

新型コロナウィルス緊急対策オンラインセミナー
「コロナ禍における労働問題」

○「休業対応」

「休業手当を支給する必要性を感じているが、誰にいつまでいくら支払うべきなのか？」

↓

○「テレワーク導入・労働時間管理」

「テレワークの導入を検討しているが、労働時間管理や残業代の支払いはどうするべきなのか？」

↓

○「労働契約の終了（内定取消，整理解雇）」

「万が一のため、整理解雇をはじめとした労働契約の終了に関しても検討しておくべきなのか？」

働き方改革

＋

新型コロナ禍真っ最中・緊急非常宣言

⇒ …（踊り場）…

⇒ コロナ収束後・新たな日常

［附］労働問題・紛争の類型と解決コンセプト

Ⅰ　長時間労働・未払い残業代問題
　ー管理の責任と機械的計算

Ⅱ　パワハラ等ハラスメント問題
　ー関係性

Ⅲ　解雇その他雇用関係等の終了
　＊退職勧奨，雇止め，派遣切り，整理解雇，本採用拒否，内定取消し…
　ー世間の価値観・法制度の客観的理解と度胸，そして，決断

Ⅳ　メンタルヘルス問題
　ー人情でどこまで対応できるのか

Ⅴ　労働組合対応・団体交渉など
　ーリーダーシップ

［附］総　括

1. 経営者vs労働者
   の価値観・立場の違い・対立
   ＊権利意識の高揚，ワーク・ライフ・バランス・ベーシックインカム
2. 法律，裁判所（判例・裁判例）その他の制度
   の立場・姿勢
3. 積み上げ・書面化の重要性
4. 個別具体的問題としての把握，紛争化の経緯
5. 労働組合－合同労組，ユニオン
6. ブラック企業などとの汚名，風評被害
7. 中堅中小企業の在り方