



テレワーク実施時の労務管理上の留意点

経営者と社員とのテレワーク賛否ギャップを解消

社会保険労務士、人事の伴奏者
小山貴子

テレワークを活用する企業、労働者の皆さまへ



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



Contents

1	はじめに	04
2	テレワークの形態	05
3	テレワークの導入に際しての留意点	06
	【1】テレワークの推進に当たってのポイント	06
	【2】テレワークの対象業務選定時の留意点	06
	【3】テレワークの対象者選定時の留意点	07
	【4】導入に当たっての望ましい取組	08
4	労務管理上の留意点	09
	【1】テレワークにおける人事評価制度のポイント	09
	【2】テレワークに要する費用負担の取扱いと留意点	10
	【3】テレワーク状況下における人材育成のポイント	11
	【4】テレワークを効果的に実施する人材育成の行い方	11
5	テレワークのルールの策定と周知	12
	【1】労働基準関係法令の適用	12
	【2】就業規則整備のポイント	12
	【3】労働条件明示のポイント	12
	【4】労働条件変更に関する留意点	12
6	様々な労働時間制度の活用	13
	【1】労働基準法上の全ての労働時間制度でテレワークが	13
	【2】労働時間の柔軟な取扱い	13
	【3】その他の労働時間制度におけるテレワークについて	13
7	テレワークにおける労働時間管理の工夫	17
	【1】テレワークにおける労働時間管理の考え方	17
	【2】テレワークにおける労働時間の把握	17
	【3】労働時間の把握に関する労働時間制度ごとの留意点	20
	【4】テレワークに特有の様々な事象の取扱いについて	20
8	テレワークにおける安全衛生の確保	26
	【1】安全衛生関係法令の適用と規定遵守の必要性	26
	【2】自宅等でテレワークを行う際のメンタルヘルス対策の留意点	27
	【3】自宅等でテレワークを行う際の作業環境整備の留意点	27
	【4】テレワーク実施時に事業者が活用すべき管理項目チェックリスト	28
9	テレワークにおける労働災害の補償	32
10	テレワークの際のハラスメントへの対応	33
11	テレワークの際のセキュリティへの対応	33
12	お役立ち情報	34



ガテン



人事（特に採用）業務の経験 30年

求人広告の営業マン・マネジメント 9年

事業会社の人事（採用・教育） 8年

社会保険労務士 13年

1970年1月3日生まれ。“世界一の寿司”が食べられる、大分県佐伯市出身

本業
東証上場
創業支援
複業
地方自治体
テレワーク

社会保険労務士事務所フォーアンド 代表、株式会社フォーアンド 代表取締役
 明治機械株式会社 取締役（監査役等委員）
 公益財団法人 東京都中小企業振興公社 創業ステーション 専門相談員
 一般社団法人 ワークデザインラボ（WDL） パートナー
 長崎市 CO-DEJIMA（コデジマ） スタートアップ拠点 アンバサダー
 雲仙市 交流のコーディネーター
 一般社団法人 日本テレワーク協会 客員研究員

100年企業
ミッドライフクライシス
ティール（自律分散型）組織

【職務経歴】

1992年4月～2004年1月 リクルート

H R 事業部に12年在籍。入社時は創刊したばかりの求人誌「**ガテン**」の営業に配属。その後、中途全般、新卒、教育の営業と業務範囲を広げ、一人親方から上場企業まで2,000社を超えるお客様とやり取り。産休・育休取得後、復帰し、1年弱で退職

2005年3月～2011年12月 広告制作会社：株式会社揚羽（プロダクション）

人事の責任者として、社員4名から37名までを経験。

2011年3月～2012年6月 社労士事務所：ブレインコンサルティングオフィス

2012年7月 小山貴子社会保険労務士事務所設立

2017年7月 株式会社フォーアンド設立、社労士事務所フォーアンド社名変更

for and
経営者&従業員
会社&お客様
安心・安全・安堵（あんど）
の場

【人生におけるこれまでの移動歴】

佐伯市(1ヶ月)→港区(1年)→佐伯市(17年)→長崎市(4年)→文京区(4年)→横浜市鶴見区(3年)
 →渋谷区(1年)→横浜市港北区(4年)→オーストラリア(1年)→逗子市(4年)→横浜市西区(15年)

「人間は潜在能力の5～7%
しか活用していない」

心理学者ウィリアム・ジェームズ氏

人の持っている
エネルギーを
仕事に向けることができる

自立（自律）、主体性、当事者意識

コロナ禍では
仕方ないのでテレワークを受け入れた

(経営者や管理職からよく聞く)

「やはりリアルの方が仕事しやすい」

「社員の姿が見えないと不安」

⇒それ、

本当に“リアル”の問題でしょうか？

労使 = 労働者 vs 使用者

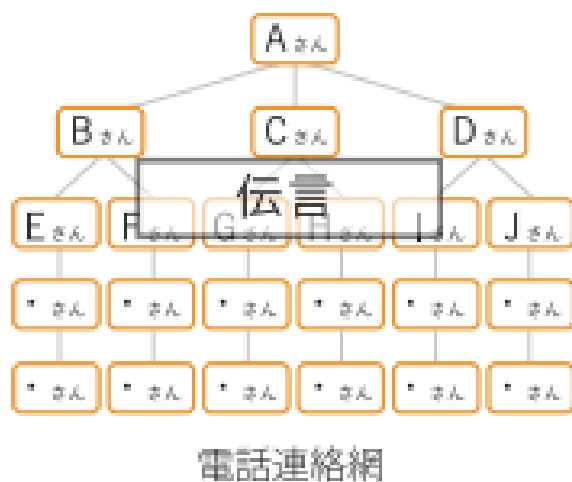
労働者（従業員）の声	使用者（経営者）の声
非効率	姿が見えない = 不安
業務成果ではなく“顔を見せる”ことが重視？	サボるのでは？
リモートを希望しても、理由なく拒否される	よい組織文化が薄れる



労使 = 労働者 & 使用者
労働者 w/ 使用者



昭和



電話で1件1件連絡
→伝言

1 : 1

令和



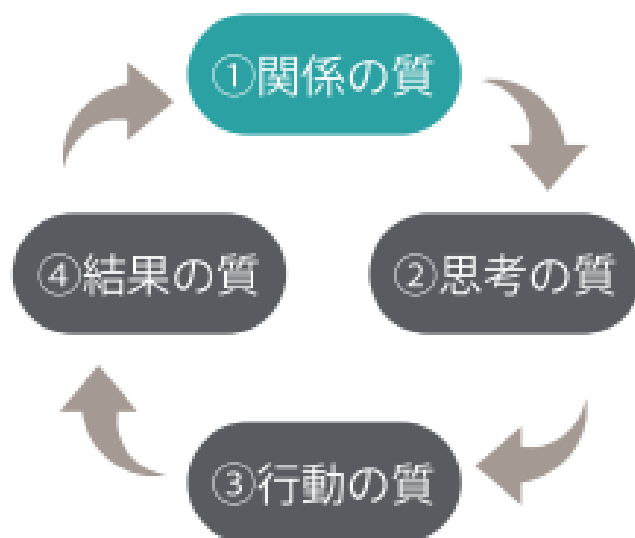
LINEで一斉送信
→意見交換、対話

1 : n
n : n

自立できる環境か？

「心理的安全性」は担保できていますか？

⇒「関係性の質」の向上から



➤ プラスのサイクル

- ① 更に良くしたい想いを確認する
- ② 自由な発想でアイデアを出せる
- ③ 行動したい意欲が自然に生まれる
- ④ よい結果が現れやすくなる
- ⑤ 組織内の関係が更によくなる



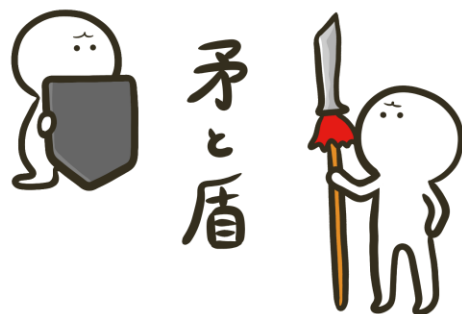
■ マイナスのサイクル

- ① 不足から満足への状態を求める
- ② 結果で評価し関係が希薄になる
- ③ 考えが萎縮し視野が狭くなる
- ④ 前向きな行動が生まれにくくなる
- ⑤ よい結果が出にくくなる



社員がみんなイキイキ自律的に動いて欲しい！

「自律しろ！」



「モチベーションを上げろ！」

社員教育



経営層のリーダーシップ

経営者自身がテレワークを実践し、その効果や課題を理解することが重要です。トップのコミットメントが組織全体の取り組み姿勢に大きく影響します。

意識改革と制度改革

ペーパーレス化、決裁プロセスの簡素化など、テレワークに適した業務プロセスへの変革。「出社が当たり前」という固定観念からの脱却を促します。



社員の主体性・自律性の促進

「何をすべきか？」だけでなく「なぜするのか？」「なんのために？」を共有し、目的意識を持って自律的に行動できる環境づくりを進めましょう。

労務管理・ 人事（評価）制度の見直し

出社時間や残業時間の把握だけではなく、成果や貢献度を重視した評価制度への転換、評価基準の透明化と定期的なフィードバックの仕組みづくりが必要です。

テレワークを円滑かつ適切に、制度として導入し、実施するに当たって
あらかじめ労使で十分に話し合っていたきたい事項の一例

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

費用負担

労働時間管理の方法や
中抜け時間の取扱い

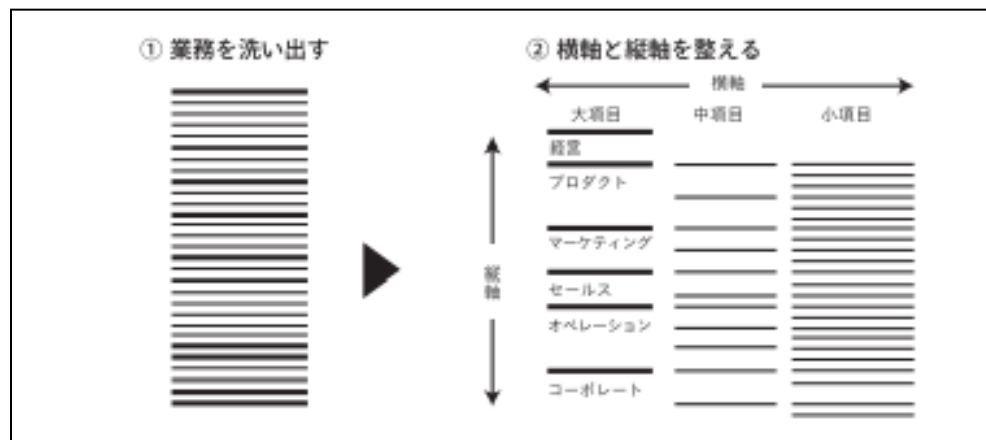
通常又は緊急時の
連絡方法



既存業務の見直し・点検

テレワークをしやすい業種・職種であっても、 unnecessary な押印や署名、対面での会議を必須とする、資料を紙で上司に説明する等の仕事の進め方がテレワークの導入・実施の障壁となっているケースがあります。そのため、 unnecessary 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等が有効です。また、職場内の意識改革をはじめ、業務の進め方の見直しに取り組むことが望ましいです。





目的：
何のためにやっているのか？

何時間かけているのか？



現状

入社手続

雇用契約

身上変更

年末調整

勤怠管理

経費精算

給与計算

給与明細

評価

退職手続

源泉徴収

紙

紙



紙

紙

変更後

人事労務システム

評価

人事労務システム





円滑なコミュニケーション

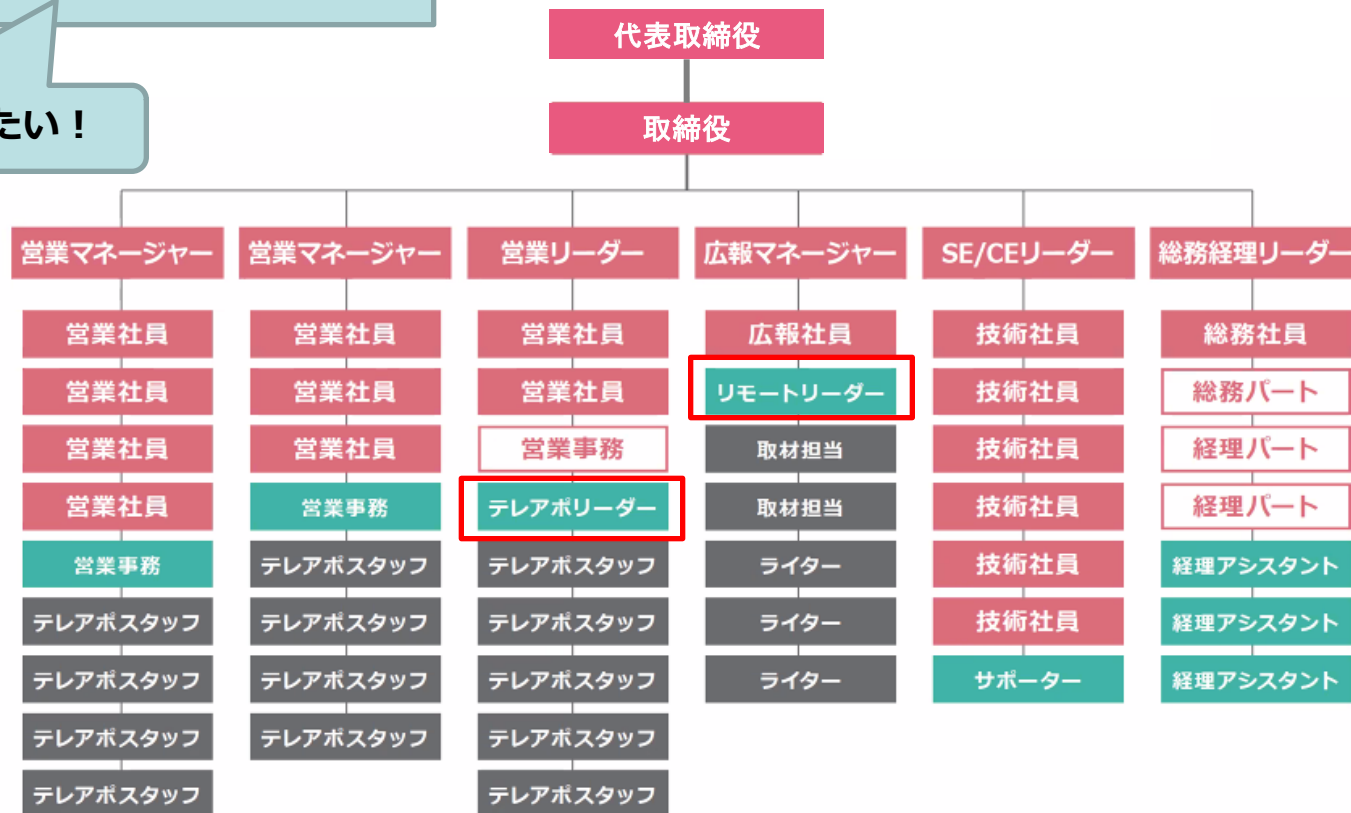
円滑に業務を遂行する観点からは、働き方が変化する中でも、労働者や企業の状況に応じた適切なコミュニケーションを促進するための取組を行うことが望ましいです。職場と同様にコミュニケーションを取ることができるソフトウェア導入等も考えられます。

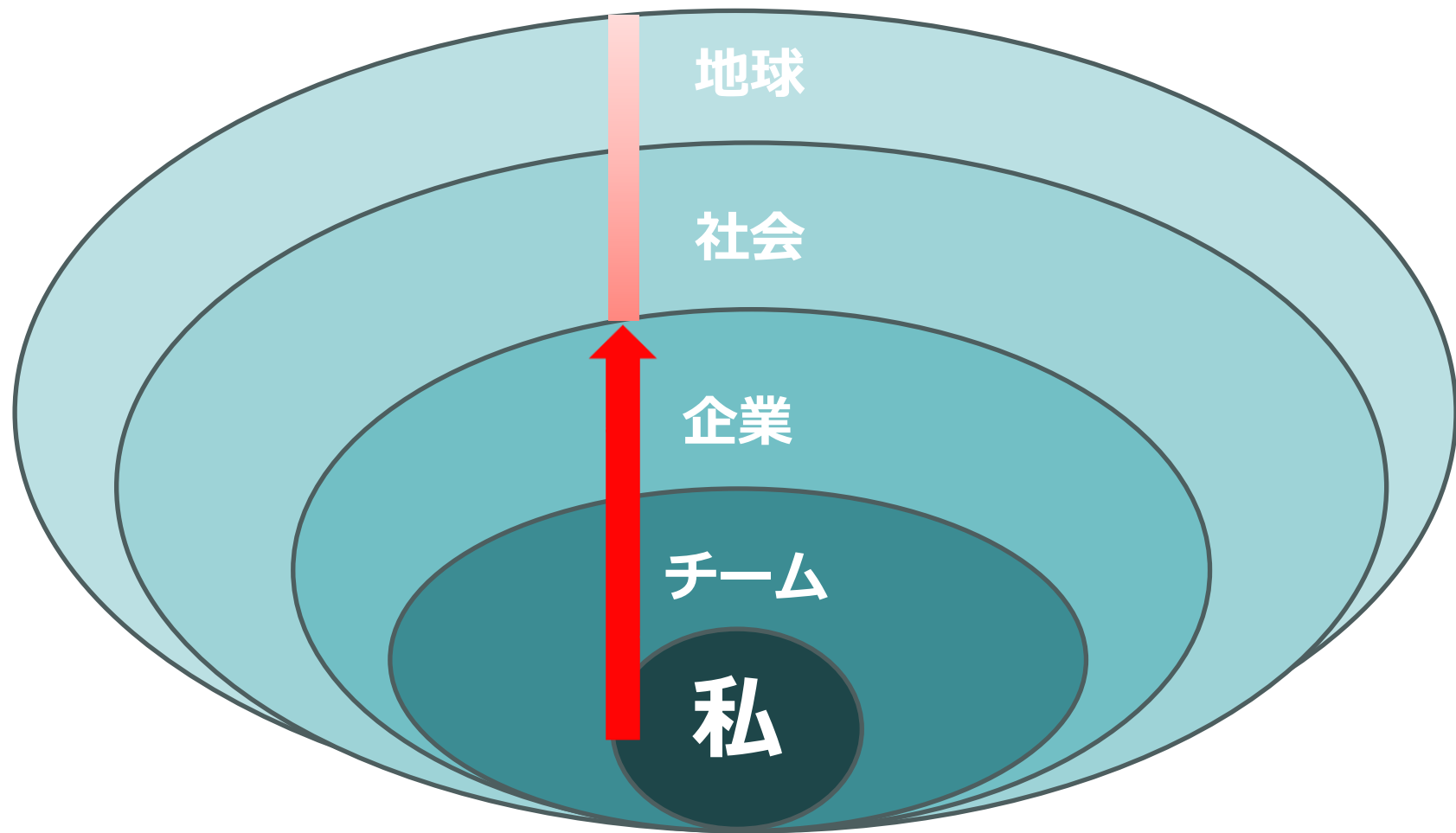




【従業員】 35名
正社員23、アルバイト4、契約社員 8
【業務委託】 18名（※完全テレワーク）

働く場があってありがたい！





<組織内対応>

【ケ：日常】

- ・ ほぼリモートワーク
- ・ Slack、notion（ワークスペースツール）による業務管理
- ・ Slack内に
「つぶやき_ザッソウ」「経理相談」
「デジタルhelp」「なんでもご相談窓口」等
- ・ 「給湯室」と称した朝会を平日毎日開催
- ・ freeeを使ってBS、PL管理
数字が全部公開されている

【ハレ：非日常】

- ・ 年1回の大イベント
- ・ 各担当者で折々でリアル集合

- ・ 情報の**透明性**
- ・ 力の**流動性**
- ・ 境界と感情の**開放性**

<組織外対応>



Copyrightではなく**Copyleft** ㊟

ZoomとMiro（オンラインホワイトボード）を使って全国、世界の顧客を対象に対話の場を提供している



グループ企業単位等での実施の検討

職場の雰囲気等でテレワークを実施することが難しい場合もあるため、企業のトップや経営層がテレワークの必要性を十分に理解し、方針を示すなど企業全体として取り組む必要があります。また、職場での関係や取引先との関係により、一個人、一企業のみでテレワークを推進することが困難な場合があります。そのため、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を行うことも望ましいです。





事例①：製造業 × 協力会社との連携（某部品メーカー）

背景：

ある中堅部品メーカーでは、製造ラインの設計やメンテナンスを外注しており、外部協力会社との綿密な打ち合わせが必要だった。

課題：

- ・設計図面のやりとりは紙ベース＋対面会議が中心
- ・テレワーク導入にあたり、情報漏洩や共同作業の非効率さが懸念された

対応：

- ・**クラウド型図面共有・管理ツール（例：Autodesk Docs）を導入**
- ・**週次定例をWeb会議に統一し、チャットベースで逐次やりとりするルールを構築**
- ・NDA（秘密保持契約）とセキュリティガイドラインを再整備し、取引先にも説明・教育を実施

成果：

- ・出張や移動が削減され、双方の業務効率が向上
- ・災害や感染症発生時でも継続的な業務連携が可能に



事例②：広告代理店 × クライアントとの共同プロジェクト

背景：

広告代理店では、クライアントと企画を詰める必要があり、対面でのプレゼンやワークショップが日常的だった。

課題：

- ・クライアントが「テレワークに懐疑的」で、オンライン商談に抵抗感
- ・コンセプトのすり合わせに「空気感」が必要とされていた

対応：

- ・ **Miroを使った共同ブレスト**を提案し、試験運用を実施
- ・ クライアントに「テレワーク時代の新しい企画プロセス」として提案
- ・ **初回だけ対面で関係構築**し、以降はオンラインに切り替える段階的な導入

成果：

- ・ クライアント側も他部署でテレワーク化が進み、結果として「業界内での標準化」が進んだ
- ・ 対面よりも迅速にレビューや修正ができる点が評価され、オンライン商談の信頼性が高まった



例えば…

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ておくとともに、評価対象期間中には、必要に応じてその達成状況について共通の認識を持つための機会を柔軟に設けることが望ましいです。

特に、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の方法をあらかじめ見える化し、示すことが望ましいです。

加えて、人事評価の評価者に対しても、非対面の働き方において適正な評価を実施できるよう、評価者に対する訓練等の機会を設ける等の工夫が考えられます。





テレワークに特有の様々な事象の取扱いについて

ア 中抜け時間

テレワークに際しては、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、労働基準法上、使用者は把握することとしても、把握せずに始業及び終業の時刻のみを把握することとしても、いずれでも構いません。

テレワーク中の中抜け時間を把握する場合、その方法として、例えば一日の終業時に、労働者から報告させることが考えられます。

テレワーク中の中抜け時間の取扱いは、以下のような場合が考えられます。

① 中抜け時間を把握する場合

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ことなどが考えられます。

② 中抜け時間を把握しない場合

始業及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ことなどが考えられます。

これらの中抜け時間の取扱いについては、あらかじめ使用者が就業規則等において定めておくことが重要です。



テレワーク支援施策



文字サイズ 小 **中** 大

検索文字列...

検索

サイトマップ



相談センター

テレワーク
助成金

テレワーク
セミナー

輝くテレワーク賞

コンサルティング

テレワーク 総合ポータルサイト



仕事と生活の調和の推進のため、
テレワークに取り組む企業を支援することを目的として、
人事・労務管理やICTに関するコンサルティングを
3回まで無料で実施

■人事・労務管理に関するコンサルティング

1. テレワーク導入時の就業規則に関すること
2. テレワーク適用業務の選定に関すること
3. テレワーク時の労働時間管理に関すること
4. テレワーク時の人事評価に関すること
5. その他テレワークにおける労務管理に関すること

■ICTに関するコンサルティング

1. テレワーク導入時のICT機器に関すること
2. テレワーク時のICTツール活用に関すること
3. テレワーク時の情報セキュリティに関すること
4. その他テレワークにおけるICTに関すること

1回目

テレワーク導入に
あたっての課題把握

2回目

課題への対応策、
テレワーク導入の具体案を提示
(概ね1ヶ月後)

3回目

テレワーク
導入後のフォロー
(概ね1ヶ月後)



テレワークに関する助成金：人材確保等支援助成金（テレワークコース）

助成の対象となる取り組み

- 労働者がテレワークを実施しやすい環境風土づくり
- 就業規則・労働協約・労使協定の作成・変更
- 外部専門家によるコンサルティング
- 労務管理担当に対する研修
- 労働者に対する研修

※テレワーク勤務を既に導入済みで、
実施を拡大する事業主も対象となる場合があります

中小企業事業主の皆さまへ
令和7年度より10万円から20万円より高い支援が決定しました。

人材確保等支援助成金(テレワークコース)のご案内

テレワークは、生産性向上、人材確保、エンゲージメントやワークライフバランスなど、企業にとっても労働者にとっても多岐にわたるメリットがあります。
テレワークを制度として導入・実施することで、人材確保や働き方改革等の観点から効果をあげた中小企業事業主(※)を支援します。

助成の対象となる取り組み

- 労働者がテレワークを実施しやすい環境風土作り
- 就業規則・労働協約・労使協定の作成・変更
- 外部専門家によるコンサルティング
- 労務管理担当に対する研修
- 労働者に対する研修

※テレワーク勤務を、既に導入済みで実態を拡大する事業主も対象となります！

① 制度導入増進

※ 対象額

- テレワーク勤務に関する制度を規定した就業規則等を整備した事業主であること。
- 企業ホームページからのメッセージ発信を行うなど、労働者がテレワークを実施しやすい環境風土づくりの取り組みを行う事業主であること。
- テレワークに取組む者として事業主が指定した対象労働者のテレワーク実施が所定の要件を満たすこと。
※要件を満たす場合は、上記に加え、評価期間の終了(テレワーク実施10周年を前年度末)までの間に20%以上の増進が必要となります。

※20万円

② 目標達成増進

※ 対象額

- 制度導入増進を受けた事業主であること。
- 制度導入後の継続率が、制度導入前継続率以下となっていること。
- 制度導入後継続率が30%以下となっている事業主であること。
- 評価期間(目標達成増進)におけるテレワーク実施が評価期間(制度導入増進)における実績以上であること。

※20万円
＜15万円＞
※10万円は導入増進と異なり、上限に達していません。

※ 市町村が適切に業務支援を行いながら、労働者が安心して働くことのできる形で良質なテレワークを推進し、定着させていくことができるよう、厚生労働省では「テレワークの円滑な導入及び実施の推進のためのガイドライン」を策定しています。
https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/saisaku/0000167840_00001.html
※ テレワークの導入に当たっては、各コーディネータの配慮も必要です。テレワークサポーターガイドライン(経産省)などをご参照ください。
https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/saisaku/0000167840_00001.html

厚生労働省 都道府県労働局・ハローワーク 11.07.2014第12

人材確保等支援助成金 (テレワークコース)

申請の手引き(2025(令和7)年度版)

適切な労働管理の下に右記の条件を満たすとして導入し実施することにより、労働者の人材確保や働き方改革等の観点から効果をあげた中小企業事業主を支援する制度です。

厚生労働省

11.07.2014第12



テレワークに関する助成金：人材確保等支援助成金（テレワークコース）

① 制度導入助成

要件

- テレワーク勤務に関する制度を規定した就業規則等を整備した事業主であること。
- 企業トップ等からのメッセージ発信を行うなど、労働者がテレワークを実施しやすい職場風土作りの取り組みを行う事業主であること。
- テレワークに取り組む者として事業主が指定した対象労働者のテレワーク実績が所定の要件を満たすこと。

※実施を拡大する場合は、上記に加え、評価期間の延べテレワーク実施回数を評価期間前3か月と比べて25%以上増加させる必要があります。

など

支給額

20万円

② 目標達成助成

要件

- 制度導入助成を受けた事業主であること
- 制度導入後の離職率が、制度導入前離職率以下となっていること
- 制度導入後離職率が30%以下となっている事業主であること
- 評価期間（目標達成助成）におけるテレワーク実績が評価期間（制度導入助成）における実績以上であること

など

支給額

10万円
<15万円>

※< >内は賃金要件を満たした場合に適用されます。

テレワーク相談センター

☎ 0120-861009

9:00~17:00（土・日・祝日を除く）

<https://telework.mhlw.go.jp/contact/>



ご清聴、ありがとうございました！

ご質問、ご不明点がございましたら
Sodan@japan-telework.or.jpまで
ご連絡いただければ幸いです