

テレワーク実施時の労務管理上の留意点

～中小企業のための労務管理と労働時間～

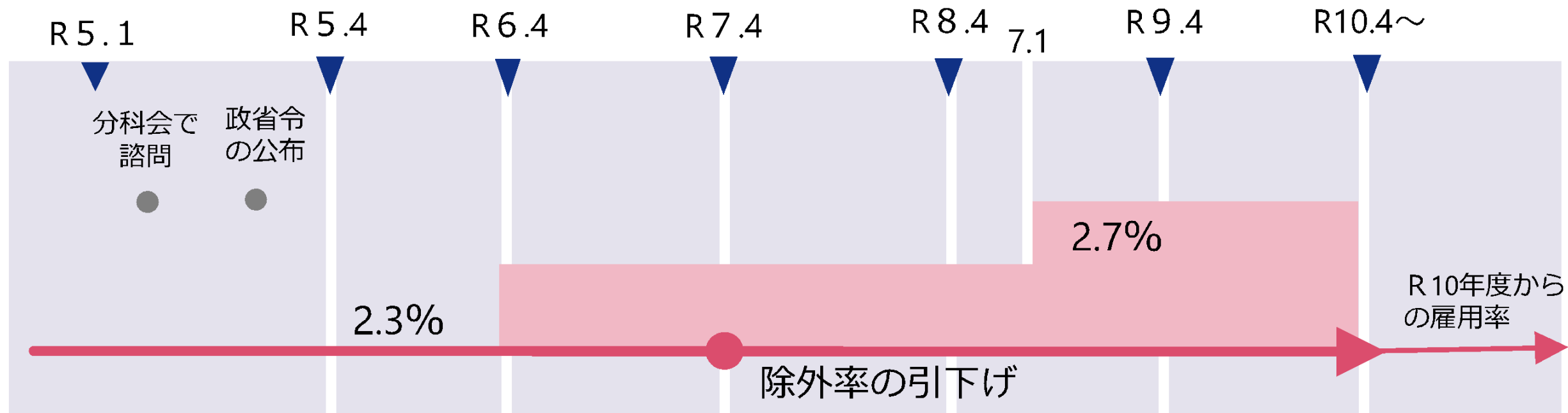
社会保険労務士法人 **NSR**

特定社会保険労務士 中 島 康 之

①障がい者雇用について

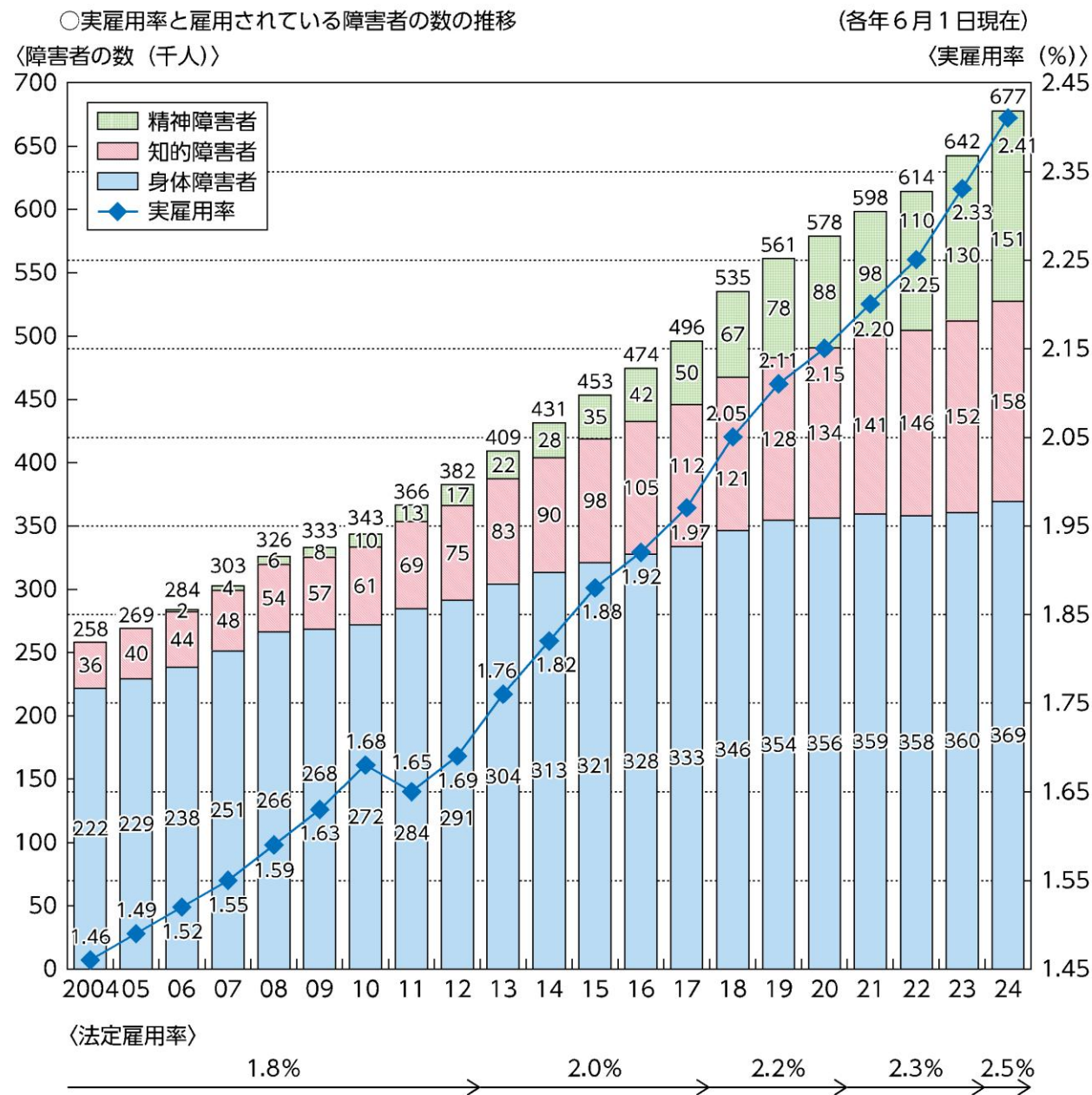
障がい者雇用の現状 「2024年障害者雇用状況報告」

法定雇用率



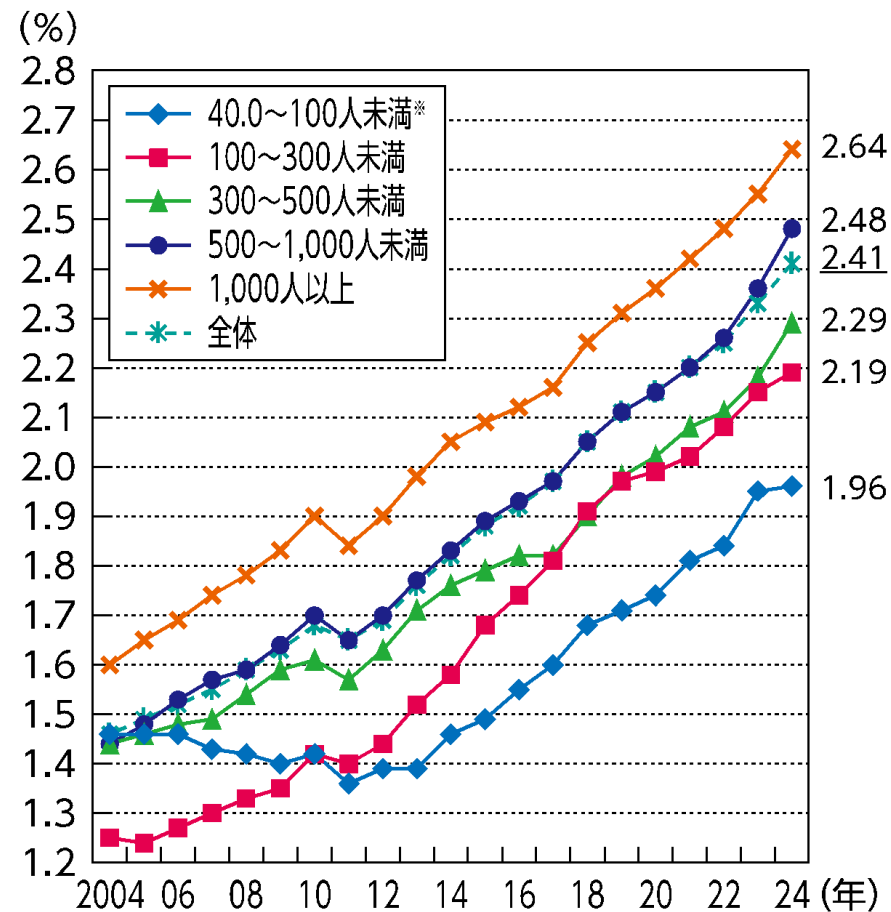
※ 改正障害者雇用促進法により、令和6年度から、職場定着等の取組に対する助成措置が強化されるほか、特に短い時間 2(週所定労働時間10時間以上20時間未満)で働く労働者の実雇用率における算定が可能となる

法定雇用率の達成、採用の難しさ、 定着への課題



出典：(内閣府)令和7年版 障害者白書(「P65 図表3-9 民間企業における障害者の雇用状況」を引用)

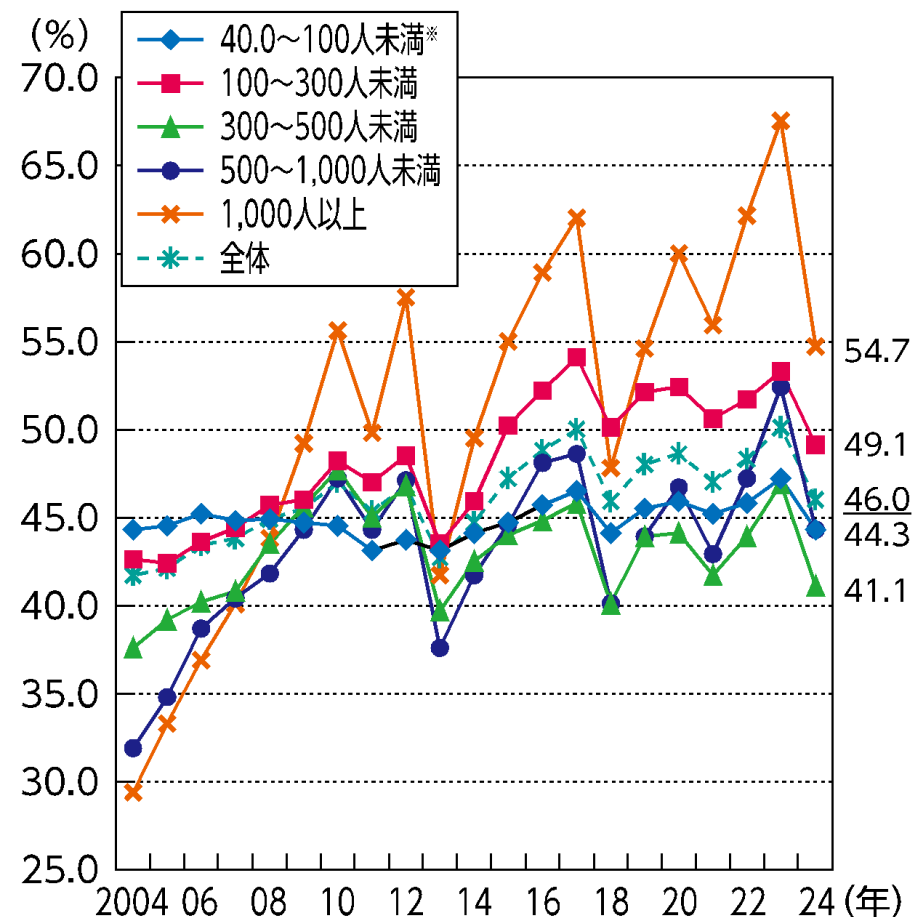
○企業規模別実雇用率 (各年6月1日現在)



※2012年までは56~100人未満
 ※2017年までは50~100人未満
 ※2020年までは45.5人~100人未満
 ※2023年までは43.5人~100人未満
 ※2024年からは40.0人~100人未満

資料：厚生労働省「令和6年障害者雇用状況の集計結果」

○企業規模別達成企業割合 (各年6月1日現在)



※2012年までは56~100人未満
 ※2017年までは50~100人未満
 ※2020年までは45.5人~100人未満
 ※2023年までは43.5人~100人未満
 ※2024年からは40.0人~100人未満

■ 図表 3-13 ハローワークにおける障害者の職業紹介状況

	①新規求職申込件数(注1)		②有効求職者数(注2)		③就職件数(注3)		④就職率(③／①)	
	(件)	前年度比 (%)	(人)	前年度比 (%)	(件)	前年度比 (%)	(%)	前年度差 (ポイント)
2013年度	169,522	4.7	207,956	4.6	77,883	14.0	45.9	3.7
2014年度	179,222	5.7	218,913	5.3	84,602	8.6	47.2	1.3
2015年度	187,198	4.5	231,066	5.6	90,191	6.6	48.2	1.0
2016年度	191,853	2.5	240,744	4.2	93,229	3.4	48.6	0.4
2017年度	202,143	5.4	255,612	6.2	97,814	4.9	48.4	△0.2
2018年度	211,271	4.5	272,481	6.6	102,318	4.6	48.4	0.0
2019年度	223,223	5.7	300,512	10.3	103,163	0.8	46.2	△2.2
2020年度	211,923	△5.1	331,260	10.2	89,840	△12.9	42.4	△3.8
2021年度	223,971	5.7	358,539	8.2	96,180	7.1	42.9	0.5
2022年度	233,429	4.2	382,100	6.6	102,537	6.6	43.9	1.0
2023年度	249,490	6.9	406,591	6.4	110,756	8.0	44.4	0.5

出典：(内閣府)令和7年版 障害者白書(「P69 図表3-13 ハローワークにおける障害者の職業紹介状況」を引用)

法定雇用率の達成、採用の難しさ、 定着への課題

入社後の丁寧なサポートが不可欠

**業務内容の調整や
職場環境の整備**

**本人や周囲の社員への
理解促進**

**法定雇用率の達成、採用の難しさ、
定着への課題**

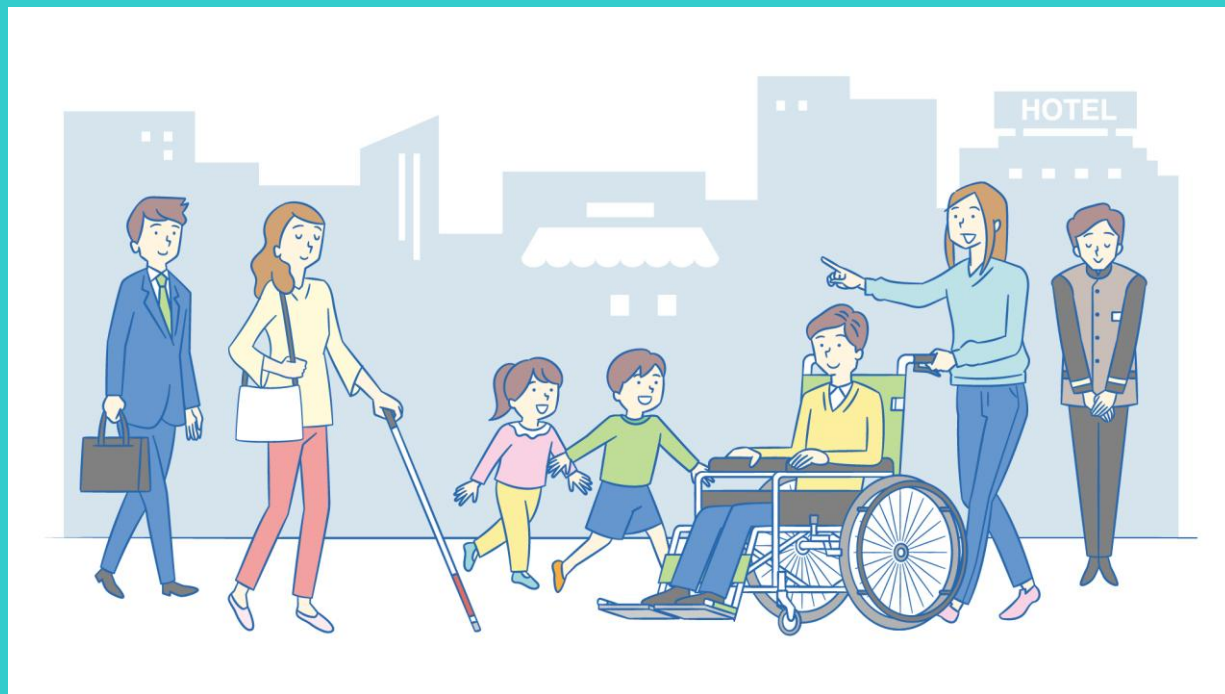
多様な人材が活躍できる職場づくり

障がいのある方々が持つ潜在能力を最大限に引き出し

組織全体の生産性向上やイノベーションにつなげる

テレワークがもたらす可能性

通勤の負担がゼロ



テレワークがもたらす可能性

通勤の負担がゼロ

集中できる環境で働くことができる

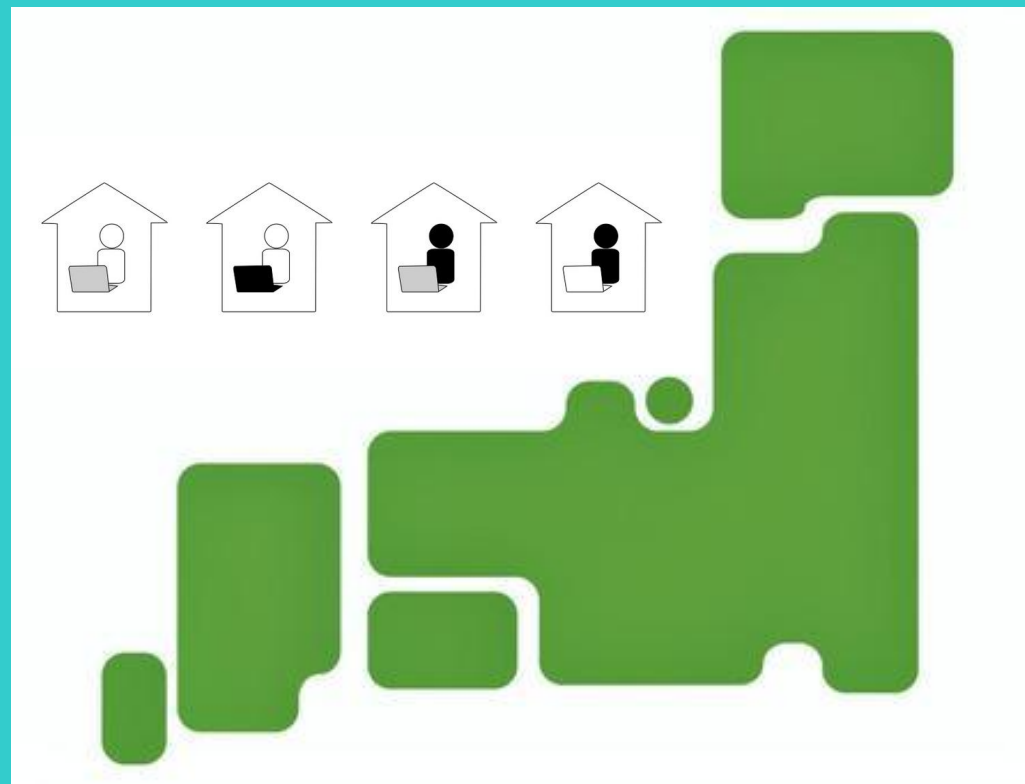


テレワークがもたらす可能性

通勤の負担がゼロ

集中できる環境で働くことができる

採用の対象を日本全国



テレワークによる障害のある人の雇用の事例（株）スタッフサービス・クラウドワーク

重度身体障害のある人がチームで仲間と連携しながら活躍する事例

（株）スタッフサービス・クラウドワークでは、通勤が困難な重度身体障害のある人を、「在宅社員」として、全国40都道府県から580名以上雇用し、完全在宅勤務による就業を実現している。

同社の主な事業として、人材派遣事業を行うグループ企業の事務処理サービスを行っている。在宅社員が担当する主な業務は、インターネット上での情報収集(マーケティングリサーチ)や名刺データの補正、データベースのメンテナンス、データ入力作業等、パソコンを使用して対応可能な多岐にわたる業務である。



出典：(内閣府)令和7年版 障害者白書(「P82 テレワークによる障害のある人の雇用の事例」を引用し編集)

テレワークによる障害のある人の雇用の事例（株）スタッフサービス・クラウドワーク

重度身体障害のある人がチームで仲間と連携しながら活躍する事例

障害の状況に配慮した採用選考・働き方

毎日3回のミーティング、年1回の集合ミーティングを通じた仲間との連携

在宅社員の活躍の場を広げるための新たな取組

テレワークによる働き方の選択肢を広めるために

②テレワークガイドラインについて

テレワークの実現に向けた労務管理と 労働時間管理のポイント

「テレワークの導入に際しての留意点」

・テレワーク推進にあたって

・テレワークの対象業務

・テレワークの対象者等

・導入に当たっての望ましい取組

テレワークの推進に当たって

■ ポイント

- ・労使双方にとってプラスとなる「良質なテレワーク」を目指す。

■ 推進の利点

- ・従来の業務プロセスを見直す絶好の機会であり、生産性向上に直結する。

■ 導入の前提

- ・適切な労務管理と、労働者の安心感の確保。

■ ルールは労使で十分に話し合い、明文化する

- ・ 1. 費用負担(通信費など) 2. 労働時間管理(中抜け含む) 3. 通常・緊急時の連絡方法
- ・ルールを明確化することにより、円滑な制度導入を図る。

テレワークの対象業務

■ 基本姿勢

- ・「テレワークに向かない」と安易に結論づけず、実施可能性を追求する。

■ 業務の見直し

- ・仕事内容の根本的・本質的な見直しを行う（従来のやり方を前提としない）。

■ 具体的な検討

- ・管理職側の意識改革や業務遂行方法の見直しを検討する。

■ 留意事項

- ・オフィス出勤者のみに業務が偏らないよう、公平性に留意する。

テレワークの対象者等

■ 原則1:本人の納得

- ・テレワークの実施に当たっては、労働者本人の納得の上で対応する(希望・指示のいずれの場合も)。

■ 原則2:不合理な待遇差の禁止

- ・雇用形態の違いのみを理由として、正規・非正規を問わずテレワーク対象者から除外しない。

■ 公平性の確保

- ・業務等の要因で実施できる者に偏りが生じる場合は、優先順位や頻度を労使で話し合い、納得感を得る。

■ 特段の配慮事項

- ・1. 在宅勤務を希望しない労働者へは、サテライトオフィスやモバイル勤務を検討。
- ・2. 新入社員・異動直後の社員は不安が大きいため、コミュニケーションの円滑化に特段の配慮を行う。

導入に当たっての望ましい取組

■ 業務の見直し

- ・不必要な慣習を排除し、テレワークの障壁を取り除く。

■ ペーパーレス化

- ・押印・署名の廃止、決裁の電子化、オンライン会議の導入など。

■ コミュニケーション

- ・職場と同様の会話が可能なソフトウェアを導入し、円滑な業務遂行を支援する。

■ 経営層の役割

- ・企業のトップがテレワークの方針を示し、全社的な意識改革を主導する。

■ 広域連携

- ・グループ企業や業界単位での実施を検討し、外部要因の障壁も解消する。

「労務管理上の留意点」

- ・人事評価制度: 評価基準の具体化と見える化、不適切な評価の例

- ・費用負担: ルール化の重要性と就業規則への規定義務

- ・人材育成: オンライン教育の利点と管理職のマネジメント能力向上

テレワークにおける人事評価制度

■ 基本的な考え方

- ・働き方が見えにくくても、企業が手法を工夫し、適切に評価することが基本。

■ 評価における具体的な工夫

- ・基準の明確化: 求める業務内容や水準を事前に具体的に提示する。
- ・定期的な進捗確認: 評価期間中に、労使で認識を合わせる機会を設ける。
- ・評価者への訓練: 非対面での働き方を適正に評価するための研修を実施する。

■ 不適切な評価の例

- ・時間外対応の強要: 勤務時間外のメール未対応を理由とする不利益な評価。
- ・出社ありきの評価: オフィスに出社していること自体を高く評価すること。

テレワークにおける費用負担

■ 原則:

- ・労働者への過度な負担は避けること。

■ ルール整備の重要性:

- ・費用負担(誰が、どのように、限度額、請求方法など)について、労使で十分に話し合う。
- ・話し合ったルールを就業規則等に明記することが望ましい。

■ 法令遵守:

- ・情報通信機器や作業用品など、労働者に負担させる事項は就業規則(労基法第89条第5号)に必ず規定すること。

■ 実費の考え方:

- ・通信費や電気料金など業務に要した費用は、合理的・客観的な方法で計算し、実費を支給することも検討する。

テレワーク状況下における人材育成

■ 人材育成の工夫(オンラインの活用)

- ・オンラインの利点を最大限に活用する(例:営業風景の共有、動画教材化など)。
- ・導入初期や機材新規導入時には、必要な研修を行う。
- ・社内教育・研修制度を定める場合は、就業規則に規定する(労基法第89条第7号)。

■ 自律性の促進

- ・テレワークに適した、自律的に業務を遂行できる人材を育成する。
- ・そのために、仕事の進め方の工夫や社内教育を行う。

■ 管理職のマネジメント強化

- ・テレワーク下でも適切なマネジメントが行えるよう、管理職の能力向上に取り組む。

「テレワークにおける労働時間」

『労働時間の把握方法』

『柔軟な労働時間制度の活用』

テレワークに特有の『時間の取扱い』

『長時間労働対策』

テレワークにおける労働時間の適正な把握

■ 基本原則:

「適正把握ガイドライン」に基づき、使用者が責任をもって労働時間を把握する。

■ 原則的な把握方法(客観的な記録):

- ・情報通信機器(PC等)の使用時間の記録を基礎とする。
- ・サテライトオフィス利用時は、入退場の記録も有効。
- ・客観性を確保しつつ、労務管理の簡便化を図る。

■ 自己申告による把握(例外的な場合):

- ・PC使用時間の記録が始業・終業を反映しない場合に検討する。
- ・適切な運用に必要な措置を講じること。
- ・労働者・管理者への十分な説明の実施。
- ・自己申告と客観的事実(PC使用状況等)との著しい乖離を把握した場合、労働時間の補正を行う。
- ・申告を阻害する措置(例:時間外労働の上限設定)は禁止する。

テレワークにおける労働時間制度の柔軟な適用

■ 基本原則:

- ・全ての労働時間制度でテレワークは実施可能。
- ・導入前の制度を維持したまま、あるいは制度を変更して導入が可能。

■ 通常の制度での柔軟性確保:

- ・所定労働時間を変えずに、テレワークを行う労働者ごとに、始業・終業時刻の自由度を認めることが可能。
- ・労働者が時刻を変更できるようにする場合、就業規則に規定する。

■ 柔軟な制度の活用:

- ・フレックスタイム制の活用:仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)の実現に活用。
- ・事業場外みなし労働時間制の活用:労働時間の算定が困難な場合に適用し、柔軟な働き方を可能にする。

	通常の時差出勤制度	スーパー時差出勤制
制度概要	時差出勤は、所定労働時間のパターンをいくつか用意して、社員と話し合いで調整して、会社が指定する制度	テレワークガイドラインが示す「その日の所定労働時間はそのまましつつ、始業及び終業の時刻についてテレワークを行う労働者ごとに自由度を認める」ことを現実化したもの
始業時刻の選択	会社が定めたパターンから選ぶ	従業員の任意の時刻(1分単位)
終業時刻の選択	選択できない (始業時刻を選択した時点で終業時刻が決まる)	選択できない (始業時刻を選択した時点で終業時刻が決まる)
事前の届出	原則 必要 (会社の制度による不要とすることもできる)	届出 不要 (会社の制度設計により「届出制」とすることもできる)
時間外労働	日々カウント(通常勤務と同様)	日々カウント(通常勤務と同様)

テレワークに特有の事象の取扱い

■ 中抜け時間の取扱い

- ・把握の有無は労使の取り決め次第でどちらでも可。

【把握する場合】 休憩時間(終業時刻の繰り下げ)や、時間単位の有給休暇として取り扱い。

【把握しない場合】 始業～終業の全時間から休憩時間を除き、全て労働時間として取り扱う。

■ 勤務の一部移動時間

【原則】 労働者が自由に使える時間であれば休憩時間として扱う。

【例外】 会社の具体的な業務指示により移動する場合など、自由利用が保障されない移動時間は労働時間に該当する。

■ 時間外・休日労働

- ・通常勤務と同様に、36協定や割増賃金の支払いが必要。
- ・会社は、労働時間の状況を適切に把握し、必要に応じて業務内容等を見直すことが望ましい。

テレワークにおける長時間労働対策のポイント

■ コミュニケーション抑制

- ・時間外のメール・電話等による業務指示や報告を自粛するルールを設定する。

■ システム制限

- ・所定外の深夜・休日には、事前の許可なくシステムへアクセスできないよう設定する。

■ 時間外労働の事前手続

- ・時間外労働が可能な時間帯・時間数をあらかじめ労使合意に基づき設定する。
- ・時間外労働の手続を就業規則等に明記し、労働者へ書面等で明示する。

■ 注意喚起

- ・長時間労働の恐れがある、または発生した労働者に対し、管理者やシステムから積極的に注意喚起を行う。

■ その他

- ・勤務間インターバル制度の導入など、長時間労働を抑制する手段を検討する。

②テレワークガイドラインについて

テレワークの実現に向けた労務管理と 労働時間管理のポイント

③情報機器ガイドラインについて

情報機器作業における労働衛生管理 のためのガイドライン

情報機器を用いた事務所作業

<情報機器の例>

①デスクトップ型パソコン ②ノート型パソコン ③タブレット ④スマートフォン

●主な作業は、次のとおり

データの入力・検索・照合等
文章・画像等の作成・編集・修正等
プログラミング、監視等

●作業の性格にも着目しましょう。

<自分の判断で中断が難しい作業>

- ・モニターによる監視作業
- ・コールセンターでの相談対応

<情報機器を常時使う作業>

- ・パソコンを用いた校正・編集・デザイン
- ・プログラミング

<考えながら行う作業>

- ・企画・立案のための文書作成
- ・経理業務、庶務業務

作業に適した環境を整えましょう

<照明等>

①明暗の対照が著しくない室内照明

間接照明はグレア防止に効果的

②ディスプレイと書類を交互に見る作業では、明るさが著しく異ならないように。

机上の照度は300ルクス以上が目安

③太陽光が差し込むときは、窓にブラインドを

<パソコン機器>

①輝度やコントラストの調節機能 ⇒ 眼の保護

②位置や向き of 調整機能 ⇒ 正しい姿勢

③動かせるキーボードやマウス ⇒ 肩こり防止

一部改正 基発1201第7号

令和3年12月1日

ディスプレイを用いる場合の**ディスプレイ画面上における照度は500ルクス以下、**書類上及びキーボード上における照度は300ルクス以上を**目安**とし、作業しやすい照度とすること。

また、ディスプレイ画面の明るさ、書類及びキーボード面における明るさと周辺の明るさの差はなるべく小さくすること。

作業に適した環境を整えましょう

<タブレット・スマートフォン>

- ①作業の目的にあったものを選ぶ
- ②長時間の作業では、キーボードなど外付け機器で疲労を予防

<椅子、机>

- ①安定して座れ、移動しやすいものを
- ②座面の高さや背もたれが調節できる
- ③机や作業台は、機器と書類を置ける広さを
- ④机の高さは作業者に合ったものを
- ⑤机の下は脚が動かせるような広さを

疲れない方法で作業をしましょう

<作業時間>

- ①1日の作業時間が長すぎないように
- ②1時間以内で1サイクル
サイクルの間は10-15分の作業休止
サイクル中にも1、2回の小休止を
- ③事業者は、作業者に応じた業務量を



<作業姿勢>

- ①椅子に深く正しく座り、足は足裏の全体が接するように
- ②長時間同じ姿勢にならないよう、ときおり立ち上がるか立ち作業を

疲れない方法で作業をしましょう

<機器の調整>

- ①ディスプレイは、眼から40cm以上の距離
画面の上端は眼の高さまで
- ②ディスプレイの位置角度、輝度を調節
- ③ディスプレイと書類を交互に見る作業では、書類を眼が疲れない位置に

機器の汚れなどは健康リスクに

<作業開始前>

- ①作業面やディスプレイの明るさを確認
- ②情報機器や椅子、机などを点検

<清掃>

- ①日常及び定期的に、作業場所や情報機器等の清掃を

<事業者による確認>

- ①照明・採光、グレアの防止、ディスプレイ、キーボード、マウス、椅子、机等の調整状況を定期的に確認

情報機器による健康障害を予防しましょう

<健康診断>

事業者は、次に該当する作業者に対し、情報機器作業に係る健康診断を行ってください。

- ①ディスプレイやキーボードを常時使用する情報機器作業を1日に4時間以上
- ②疲れたときに適宜休憩や作業姿勢の変更が困難な情報機器作業を1日に4時間以上
- ③上の2つの作業が1日に4時間未満だが、眼や肩の痛みなどの症状がある人
- ④考えながら文書を作成したり、企画・立案を行う業務、経理、庶務業務などの業務を行っていて、眼や肩の痛みなどの症状がある人

- 情報機器作業に係る健康診断は、業務歴、既往歴、自覚症状の調査に加え、眼に関する調査と首や肩、手指に関する検査などが含まれます。
- 情報機器作業への配置前と、その後 1 年以内ごとの定期に行ってください。

配置前健康診断(抜粋)	定期健康診断(抜粋)
d 眼科学的検査 (a) 視力検査 i 遠見視力の検査 ii 近見視力の検査 (b) 屈折検査 (c) 自覚症状により目の疲労を訴える者に対しては、眼位検査、調節機能検査 	d 眼科学的検査 (a) 視力検査 i 遠見視力の検査 ii 近見視力の検査 iii 40 歳以上の者に対しては、調節機能検査及び医師の判断により眼位検査。ただし、c 自覚症状の有無の調査において特に異常が認められず、d(a)i 遠見視力又は d(a)ii 近見視力がいずれも、片眼視力(裸眼又は矯正)で両眼とも 0.5 以上が保持されている者については、省略して差し支えない。 (b) その他医師が必要と認める検査 

情報機器による健康障害を予防しましょう

＜健康相談＞

①事業者は、健康相談の機会を設けるよう努めましょう。

- －メンタルヘルス
- －健康上の不安
- －慢性疲労
- －ストレス等による症状
- －自己管理の方法など

＜職場体操＞

①体操、ストレッチ、リラクゼーション、軽い運動等を行いましょう。

②小休止や作業休止中のストレッチは、肩の疲れを防ぎます

情報機器作業者すべてに対する教育です

＜作業者向け教育＞ 3.5時間

- ①ガイドラインの概要
- ②作業管理、作業環境管理
作業姿勢、ストレッチなど
情報機器の特徴、作業環境が及ぼす影響など
- ③健康管理
疲労、視覚への影響、筋骨格系への影響、メンタルヘルスなど

＜管理者向け教育＞ 7時間

- ①ガイドラインの概要
- ②作業管理、作業環境管理
- ③健康管理

講師は、情報機器作業に係る労働衛生管理に知識と経験を有する者や情報機器作業教育指導員講習の修了者としてください。

配慮事項

＜高年齢労働者＞

- ①室内の明暗の対照、ディスプレイの明るさ、グレア防止のほか、ディスプレイに表示する文字の大きさなどにも気をつけましょう。

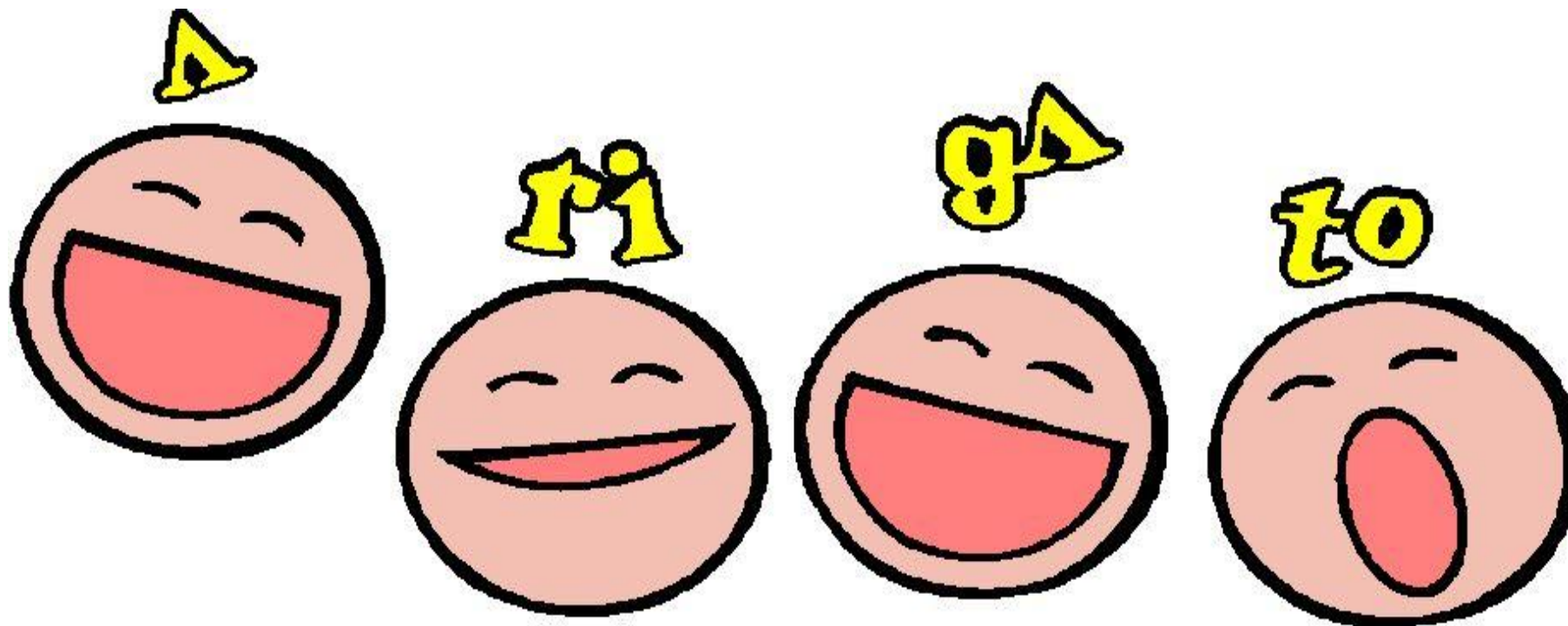
＜障害をもつ作業者＞

- ①事業者は、作業者の特性に応じた機器の導入も検討しましょう。
(例)音声入力装置や拡大ディスプレイ

＜テレワーク＞

- ①事業者は、テレワークにおいても、このガイドラインに準じて作業者の健康確保に努めましょう。
- ②作業者は、自宅でのテレワークにおいては、このガイドラインを参考にして、自ら望ましい作業環境の確保に努めましょう

ご清聴ありがとうございました。



特定社会保険労務士
中島康之