

2023年8月31日

厚生労働省・総務省

令和5年度 テレワーク・セミナー

テレワーク実施時の 労務管理上の留意点

～「選ばれる企業」になる！DX時代の働き方～



社会保険労務士法人 **NSR**

テレワークスタイル推進室 CWO

社会保険労務士 **武田 かおり**

1

テレワーク実施時の労務管理上の留意点

～「選ばれる企業になる！」DX時代の働き方～

1. テレワークの現状とこれからの働き方
～新型コロナウィルス禍を経て～
2. 人材確保の課題解決に有効なテレワーク
～選ばれるポイントは「柔軟な働き方」～
3. 現場のある業種・職種のテレワーク
～まずは業務の棚卸しから～
4. 「半休+半テレ」で誰でもテレワーク
～すべての業種・職種で可能なテレワーク～
5. テレワーク導入・定着に向けて
～テレワークガイドラインと就業規則～
6. テレワーク実施時の労働時間制度の活用
～スーパー時差出勤制の紹介～
7. テレワーク実施時の労働時間管理の工夫
～中抜け、移動時間、長時間労働対策～
8. テレワーク実施時の費用負担の取扱い
～費用負担方法と留意点～
9. テレワークにおける労働安全衛生と労災
～情報機器ガイドライン他～
10. テレワークにおける人事評価の考え方
～評価の課題とその解決策～
11. テレワーク情報

2

テレワーク一筋15年!! 武田かおり プロフィール

社会保険労務士法人NSR



テレワークスタイル推進室 CWO
武田かおり

社会保険労務士
総務省地域情報化アドバイザー、テレワークマネージャー
一般社団法人日本テレワーク協会 客員研究員
日本テレワーク学会 学会員



お問合せページ
nsr-j.com



<テレワーク関係著書・執筆・動画>

- 2009年 社団法人全国労働基準関係団体連合会「在宅勤務一導入のポイントと企業例」共著
 - 2016年 労働新聞「テレワーク導入最前線(全24回)連載
 - 2018年 日経ムック『実践! テレワークで「働き方改革」』監修
 - 2018年 同友館「地域とヒトを活かすテレワーク」共著
 - 2018年 日本法令「テレワーク導入・運用の教科書」共著
 - 2019年 内閣府「カエル! ジャパン通信Vol.136コラム」執筆
 - 2020年 明南経営「LCG人事労務管理WEBカレッジ」
 - 2020年 日経文庫「いまさら聞けないテレワークの常識」(最新刊)
- 他、新聞・雑誌・TV出演多数。



<テレワーク関係略歴>

- 2008年~ テレワーク専門相談員就任
- 2016年~ 社会保険労務士法人NSRの役員就任
- 2019年~ (一社) 日本テレワーク協会 客員研究員就任

<テレワーク推進活動>

2008年テレワーク専門相談員就任後、厚生労働省・総務省事業等政府事業主催セミナー他、企業団体向けセミナー講演500件以上登壇、テレワーク導入支援・相談1000件以上対応。

社会保険労務士法人NSRとテレワーク

- 設立:1993年4月1日 現法人組織変更:2003年4月1日
- 代表社員:中島康之 社員(役員)武田かおり
- 2000年(平成12年)に一般社団法人日本テレワーク協会へ賛助会員として入会
- 「厚生労働省 令和2年度大阪テレワーク相談センター事業」を受託・運営



2020年
総務省
「テレワーク百選」
に選ばれる

お問合せ・連絡先

大阪テレワーク相談センター

大阪テレワーク相談センターは2021年3月31日までの事業です

電話: 06-6345-3772
メール: osaka-telework@nsr-j.com

大阪市北区堂島浜1-1-8 堂島パークビル7階 社会保険労務士法人NSR内
相談対応時間: 平日(月~金)9:00~17:00 (土日を除く)

※画面での相談は控えさせていただきます。

1. テレワークの現状と これからの働き方

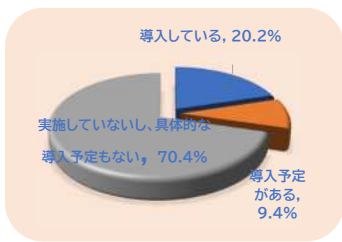
～新型コロナウイルス禍を経て～

5

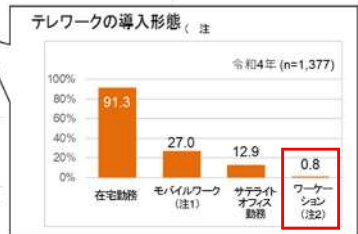
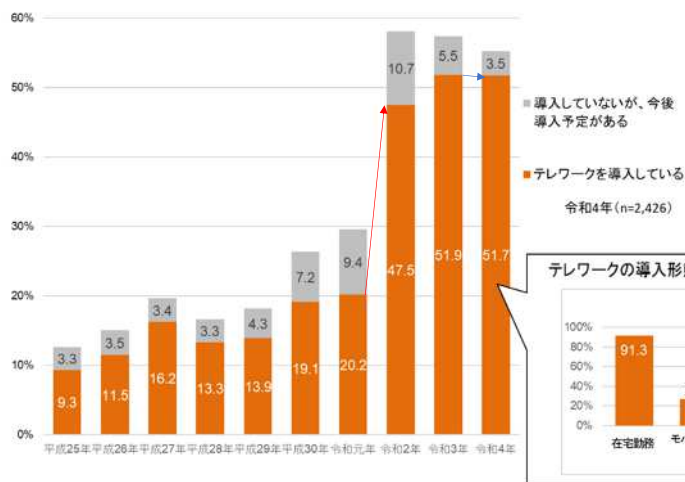
1-1 企業のテレワーク導入率(全体推移と業種別)

令和元年20.2%だった導入率が令和2年には47.5%に倍増し、令和3年は51.9%。

令和4年は51.7%と、前年調査から0.2ポイント減少している。



2020年までに導入率を34.5%にするというのがKPIであった
(世界最先端IT国家創造宣言)



出所：総務省「令和4年通信利用動向調査」(令和5年5月29日公表)

6

1-2 コロナ5類変更後のテレワークについて(厚生労働省)

厚生労働省は、通勤時間短縮や業務効率化など、テレワークのメリットを踏まえるよう求めており、「**取扱いについては、労使間でよく話し合うことが望ましい**」とする基本的な考え方を明らかにした。



テレワークについての基本的な考え方

- 雇用契約や就業規則において、労働者が任意にテレワークを実施できることが規定され、労働条件となっているのであれば、その規定に従う必要があり、**原則として使用者が一方向的にテレワークを廃止し、出社させることはできません。**
- テレワークは、労働者と使用者の双方にとって様々なメリットのある制度であることから、その取扱いについては労働者と使用者の間でよく話し合ってくださいと望ましいと考えられます。

労働者側のメリット	使用者側のメリット
<ul style="list-style-type: none">・通勤時間の短縮及びこれに伴う心身の負担の軽減・仕事に集中できる環境での業務の実施による業務効率化、時間外労働の削減・育児や介護と仕事の両立 等	<ul style="list-style-type: none">・業務効率化による生産性の向上・育児や介護等を理由とした労働者の離職の防止・遠隔地の優秀な人材の確保・オフィスコストの削減 等

出所：厚生労働省「新型コロナウイルス感染症の感染症法上の位置付けの変更等に伴うテレワークの取扱いについて」

1-3 子供が3歳になるまで「テレワーク」努力義務化を検討(厚生労働省)

厚生労働省「今後の仕事と育児・介護の両立支援に関する研究会」報告書 概要 より抜粋

(1)子が3歳になるまでの両立支援の拡充

①テレワークの活用促進

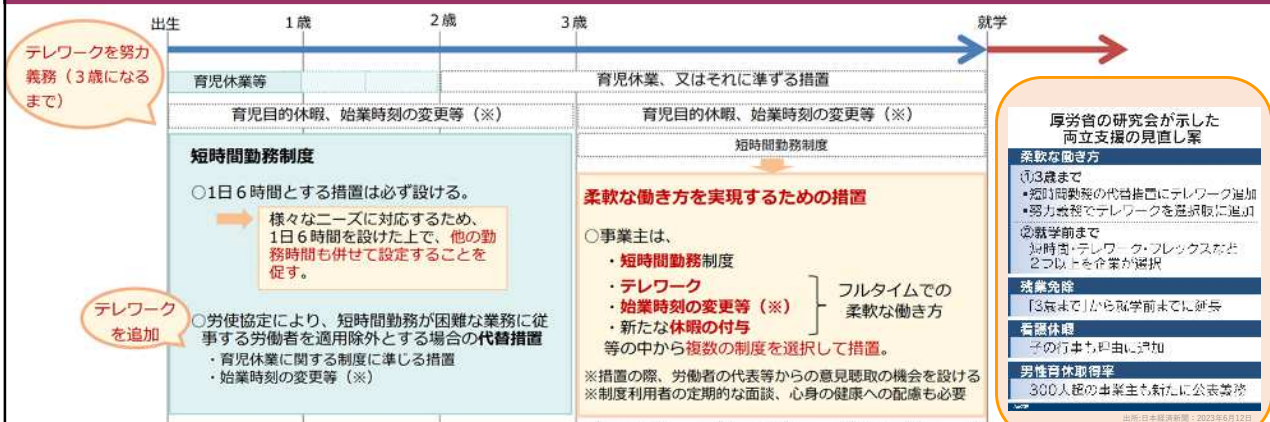
- ・テレワークを、**事業主の努力義務**とすることが必要。

(就業時間中は**保育サービス等を利用して業務に集中**できる環境が整備されていることが必要。)



出所：厚生労働省「第7回 今後の仕事と育児・介護の両立支援に関する研究会報告書」資料 概要（令和5年6月19日）

1-4 子の年齢に応じた両立支援に対するニーズへの対応(厚生労働省)

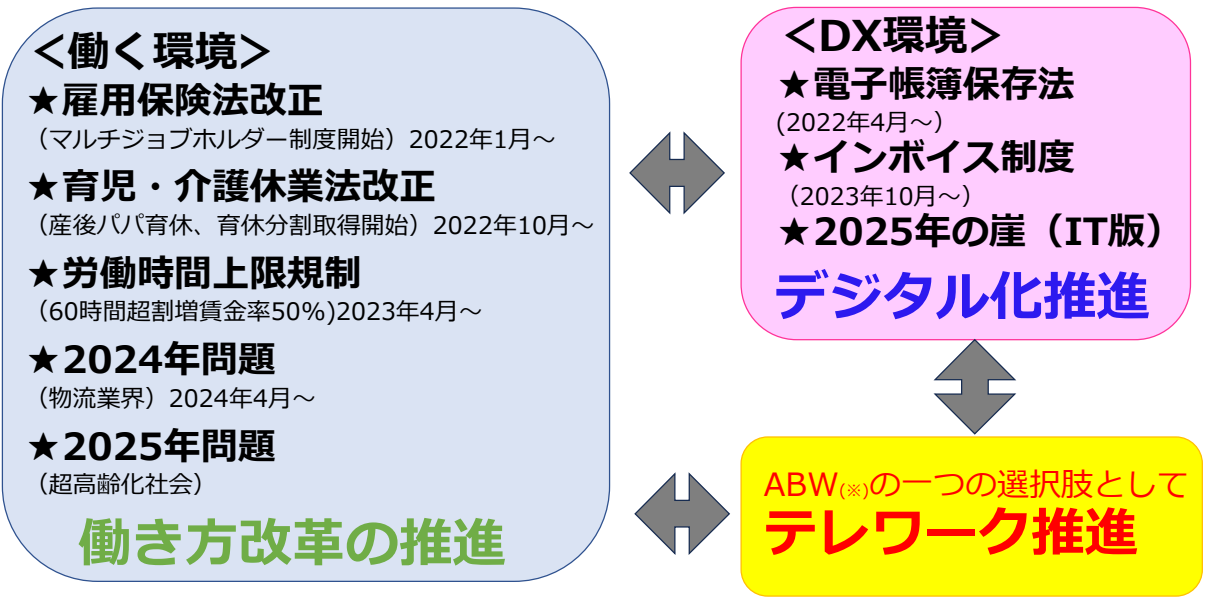


②短時間勤務制度の見直し

- ・柔軟な勤務時間の設定に対するニーズに対応するため、所定労働時間を1日6時間とする以外の他の勤務時間も併せて設定することを一層促していくことが必要。
- ・短時間勤務が困難な場合の代替措置の一つに、**テレワークも追加**することが必要。

出所：厚生労働省「第9回 今後の仕事と育児・介護の両立支援に関する研究会報告書」（2023年6月19日）を編集

1-5 働き方にかかわる環境の変化とデジタル化



※ABW(Activity Based Working)とは、ワーカーの活動に合わせて最も生産性が高く働ける場所、時間、相手を自ら選択する働き方

2. 人材確保の課題解決に 有効なテレワーク

～選ばれるポイントは「柔軟な働き方」～

11

2-1 テレワークの効果

テレワークの効果は、コロナ対策などの事業継続性確保だけではなく、多岐にわたる。

社会

社会への効果

- ・労働力の確保
(優秀な人材・高齢者・女性)
- ・雇用の創出
- ・地方創生
- ・環境負荷の低減
- ・災害・感染症対策

企業

企業への効果

- ・事業継続性確保(BCP)
- ・優秀な人材確保、退職防止
- ・女性活躍、障がい者雇用
- ・業務効率、生産性の向上
- ・グローバル対応、残業削減
- ・オフィスコスト、交通費 低減

就業者

就業者への効果

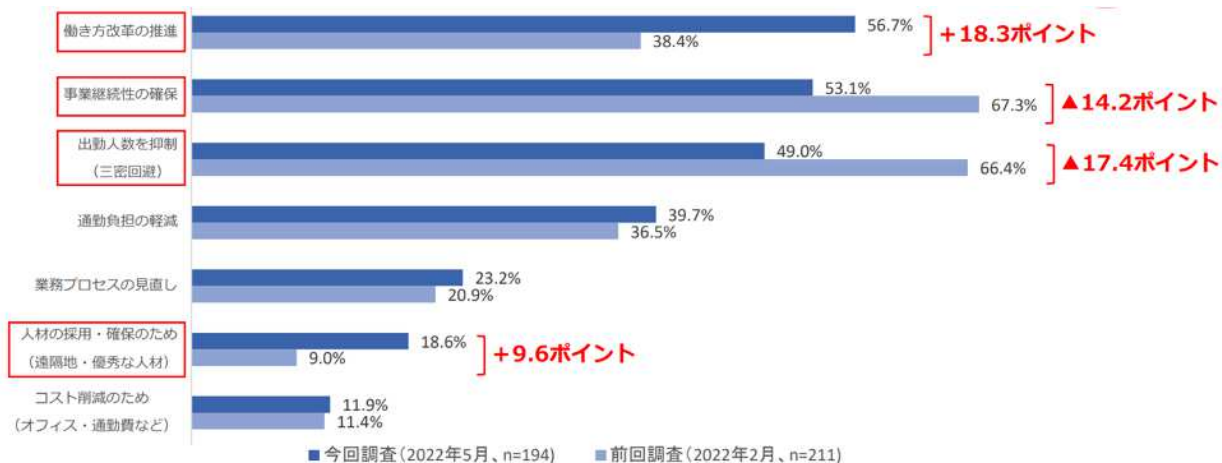
- ・ワーク・ライフバランス向上
- ・育児、介護と仕事の両立
- ・業務効率の向上
- ・通勤・移動負担軽減
- ・時間創出、兼業副業
- ・高齢者、障がい者の就業
- ・病気の治療との両立

社会、企業、就業者
それぞれにプラスの効果

12

2-2 テレワーク継続の目的

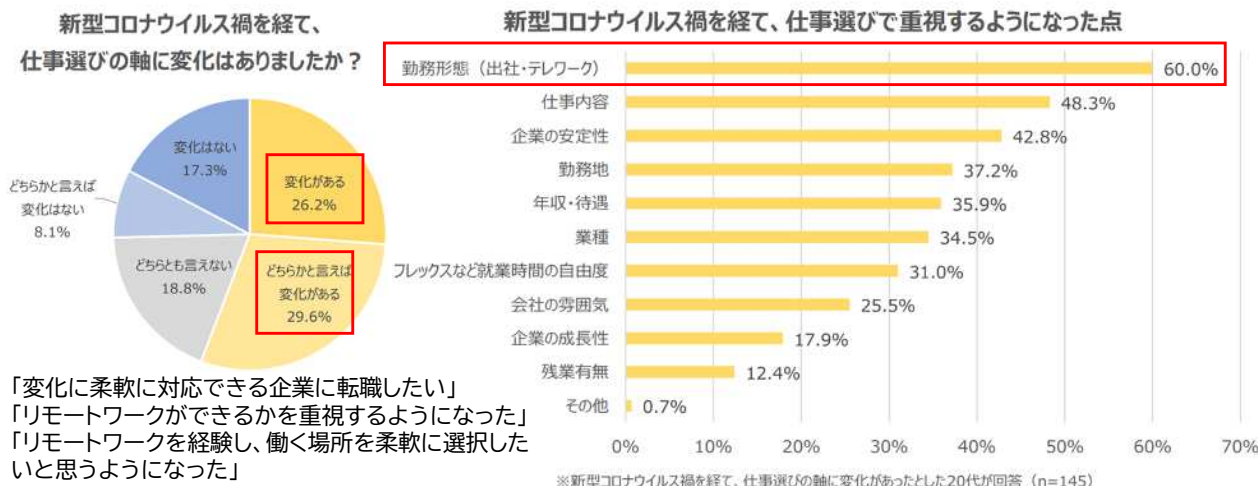
コロナ禍でのテレワーク継続の目的は「事業継続性の確保」や「出勤人数の抑制」であったが、「働き方改革の推進」「人材の採用確保のため」へと変化しつつある。



出所：東京商工会議所「中小企業のテレワーク実施状況に関する調査」(2022年6月13日)

2-3 アフターコロナにおける20代の転職志向アンケート

新型コロナウイルス禍を経て、「仕事選びの軸に変化があった」と回答した20代が6割に迫る。
仕事選びで重視するようになった点は、「勤務形態(出社・テレワーク)」が60.0%と最多。



出所：株式会社学情「20代の仕事観・転職意識に関するアンケート調査(アフターコロナの転職意向)2023年7月」

2-4 景気回復の一方で広がり続ける深刻な人手不足

2023年4月時点において、人手不足を感じている企業の割合は、正社員で51.4%で、新入社員が入社月である「4月」としては過去最高。非正社員でも4年ぶりに3割を超えた。

正社員・非正社員の人手不足割合 月次推移



出所：帝国データバンク「人手不足に対する企業の動向調査」（2023年4月）

2-5 【全国】業種別 人手不足の割合(正社員・非正社員)

<正社員・業種別>

「旅館・ホテル」が75.5%でトップ、DX対応の「情報サービス」は7割を超える

正社員の人手不足割合（上位10業種） (%)

	2021年4月	2022年4月	2023年4月
1 旅館・ホテル	23.5	↑ 52.4	↑ 75.5
2 情報サービス	54.1	↑ 64.6	↑ 74.2
3 メンテナンス・警備・検査	55.6	↑ 60.1	↑ 67.6
4 建設	54.5	↑ 59.4	↑ 65.3
5 人材派遣・紹介	37.1	↑ 58.0	↑ 64.3
6 自動車・同部品小売	50.0	↑ 58.4	↑ 64.1
7 運輸・倉庫	42.3	↑ 52.2	↑ 63.1
8 飲食店	27.6	↑ 56.9	↑ 61.3
9 リース・賃貸	34.7	↑ 46.5	↑ 60.7
10 医療・福祉・保健衛生	44.4	↓ 43.4	↑ 58.3

<非正社員・業種別>

「飲食店」と「旅館・ホテル」が突出、小売・サービスなど個人向け業種で高く、現場仕事の人材不足が顕著である

非正社員の人手不足割合（上位10業種） (%)

	2021年4月	2022年4月	2023年4月
1 飲食店	50.0	↑ 77.3	↑ 85.2
2 旅館・ホテル	27.3	↑ 56.1	↑ 78.0
3 飲食料品小売	38.8	↑ 48.7	↑ 58.7
4 人材派遣・紹介	37.0	↑ 53.6	↑ 58.3
5 各種商品小売	45.2	↑ 52.3	↑ 56.9
6 繊維・繊維製品・服飾品小売	17.9	↑ 42.9	↑ 52.0
7 農・林・水産	37.9	↑ 43.3	↑ 49.5
8 メンテナンス・警備・検査	42.8	↑ 43.9	↑ 49.0
9 娯楽サービス	33.3	↑ 42.6	↑ 47.2
10 専門商品小売	30.3	↑ 37.1	↑ 46.0

出所：帝国データバンク「人手不足に対する企業の動向調査」（2023年4月）

3. 現場のある業種・職種の テレワーク

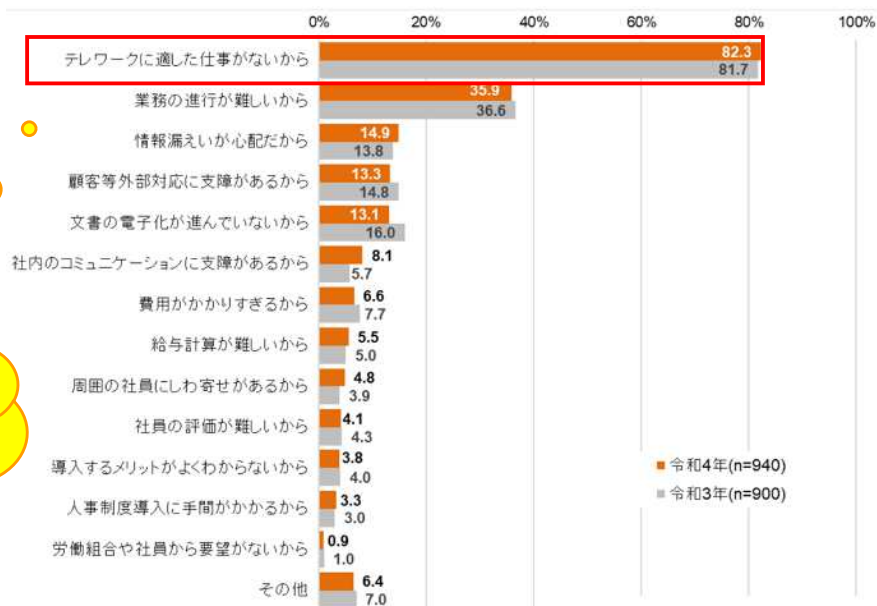
～まずは業務の棚卸しから～

17

3-1テレワークを実施しない理由

テレワークを
導入していない企業が
導入しない理由は、
「テレワークに
適した仕事がないから」
の割合が
82.3%と最も高い。

テレワークを
実施することは
本当に不可能
なのか？



出所：総務省「令和4年通信利用動向調査」（令和4年5月27日公表）

テレワーク未導入で、導入予定もない企業からの回答

18

3-2 テレワークの導入に際しての留意点「テレワークの対象業務」

テレワークガイドライン

性格上テレワークを実施することが難しい業種・職種があると考えられる



など

エッセンシャルワーカーなどが従事する業務



個別の業務によっては実施できる場合がある



仕事内容の本質的な見直しを行うことが有用な場合がある

テレワークに向かないと安易に結論づけるのではなく、**管理職側の意識を変えることや、業務遂行の方法の見直しを検討することが望ましい。**

※オフィスに出勤する労働者のみに業務が偏らないよう、留意することが必要である。

出所：厚生労働省「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」を編集

3-3 まずは業務の棚卸し→遂行の方法の見直しを

管理職側の意識を変えることや、業務遂行の方法の見直しを検討(テレワークガイドライン)

業務の棚卸し

- ☑業務にかかる時間
- ☑必要な書類・データ
- ☑コミュニケーション量
- ☑セキュリティリスク
- ☑必要なITツール

現在の業務

現状で実施できる業務

- ・入力の業務
- ・データの修正・加工
- ・資料の作成
- ・企画、立案など思考する業務



実施できる業務から取り組む

いまは実施できない業務

- ・資料の電子化により可能な業務
(例)紙媒体の帳票を扱う業務
- ・コミュニケーション環境整備によりできるようになる業務
(例)会議、打合せ、社外との連絡



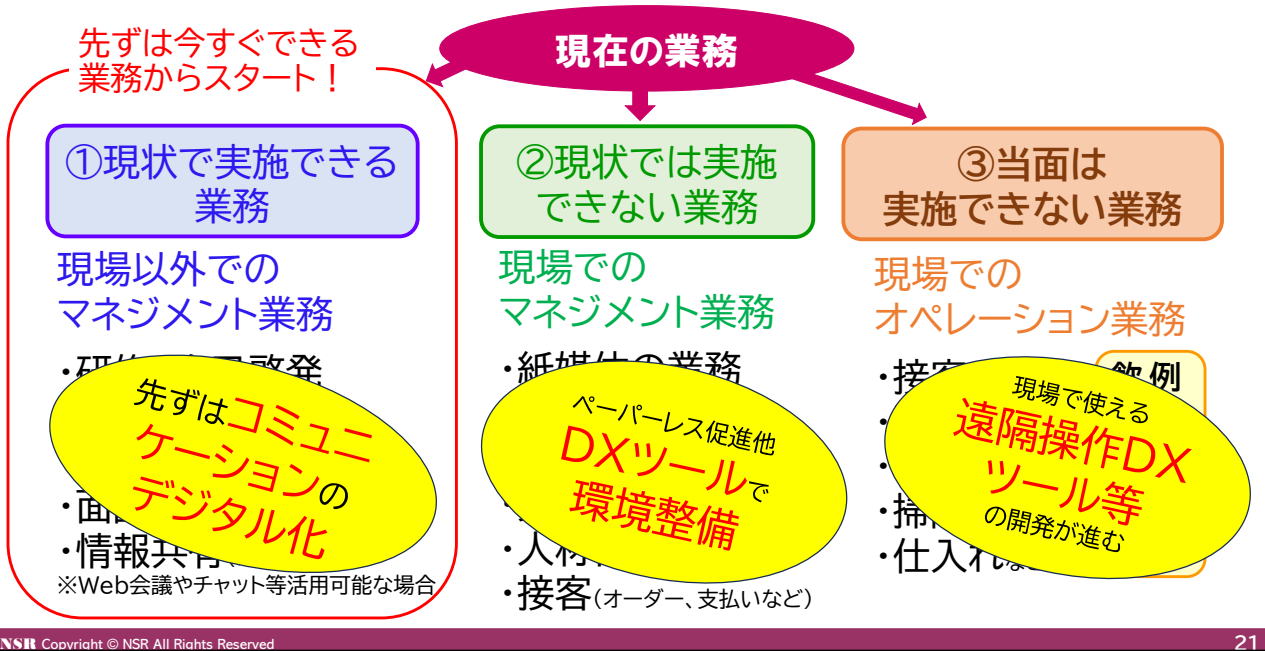
当面は実施できない業務

- ・物理的な操作を必要とするオペレーション業務
(例)工作機械の操作等



AIやIoTの発展により可能な業務も増加

3-4 現場のある業種・職種における業務の棚卸し

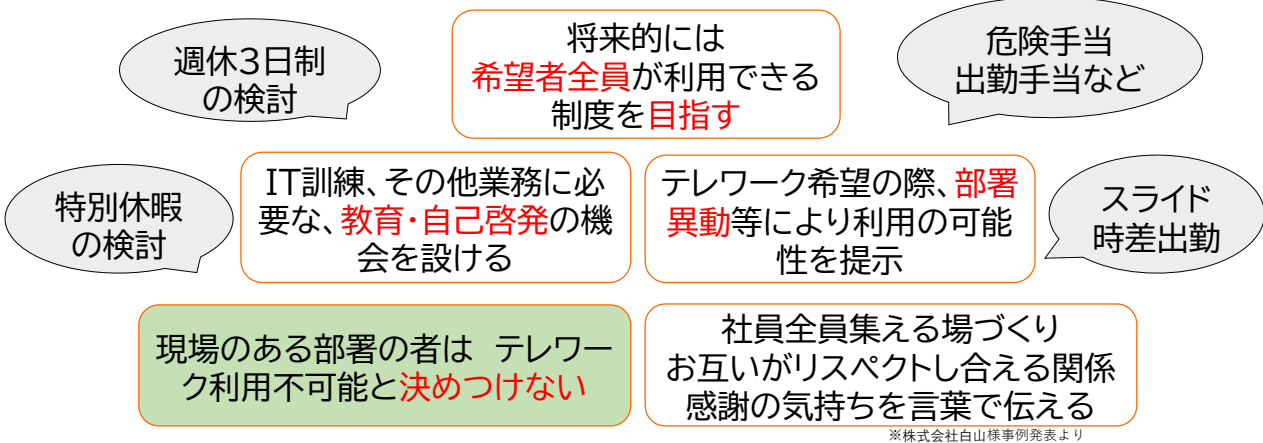


4. 半休＋半テレで 誰でもテレワーク

～すべての業種・職種で可能なテレワーク～

4-1 現場のある業種業態のテレワーク

できない人がいるから「やらない」のではなく、**できる人から「やってみる！」**



【NSR提案】月に1日の「半休+半テレ」で誰でもテレワーク！

4-2 【NSR提案】月に1回の「半休+半テレ」で誰でもテレワーク！



4-3 月に1回の「半休+半テレ」で年休5日の取得義務達成！

2019年4月より大企業・中小企業において、年次有給休暇の付与が10日以上ある従業員について「年5日」の取得義務があります。

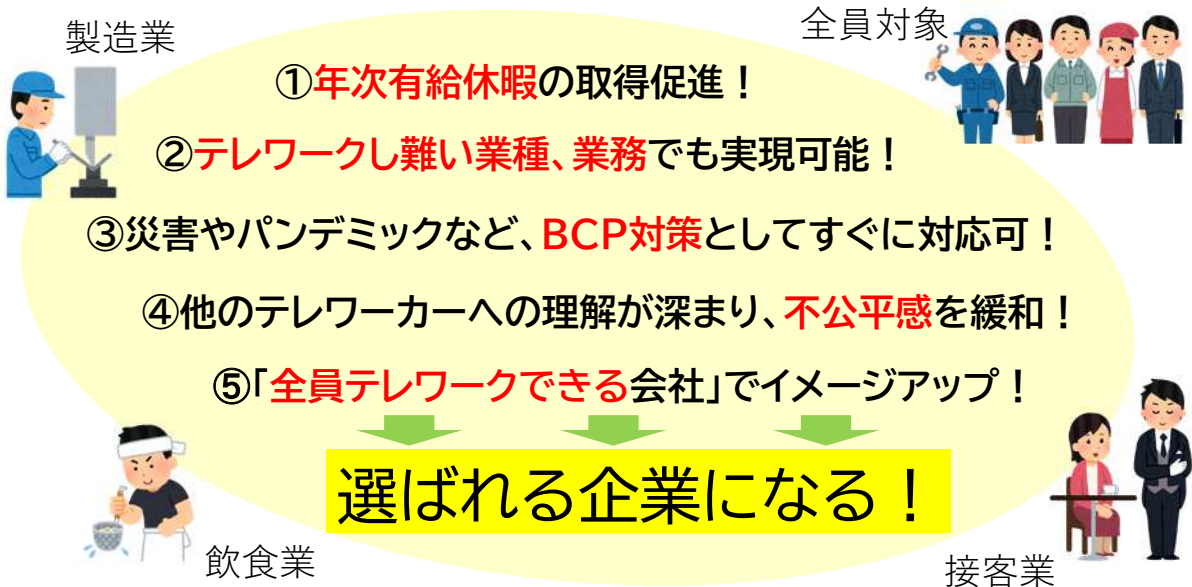
違反した場合は「30万円以下の罰金」(一人一罰)



※半日単位の年休取得について
 年次有給休暇は日単位で取得することが原則ですが、労働者が希望し、使用者が同意した場合であれば、労使協定が締結されていない場合でも、日単位取得の阻害とならない範囲で半日単位で与えることが可能です。出典：(厚生労働省)「改正労働基準法のあらまし」(h21.10)

(規定例)
 ○年次有給休暇は、午前(始業時刻から休憩時間の開始時刻まで)、午後(休憩時間の終了時刻から終業時刻まで)を半日を単位として与えることができる。この場合、2単位をもって1日とみなす。
 ○半日単位年休の回数は1年間(4月1日基準日の者については4月から1年間)について●回を上限とする

4-4 「半休+半テレ」で選ばれる会社になる！



【ご参考】国土交通省 観光庁「新たな旅のスタイル」ワーケーション&ブレジャー

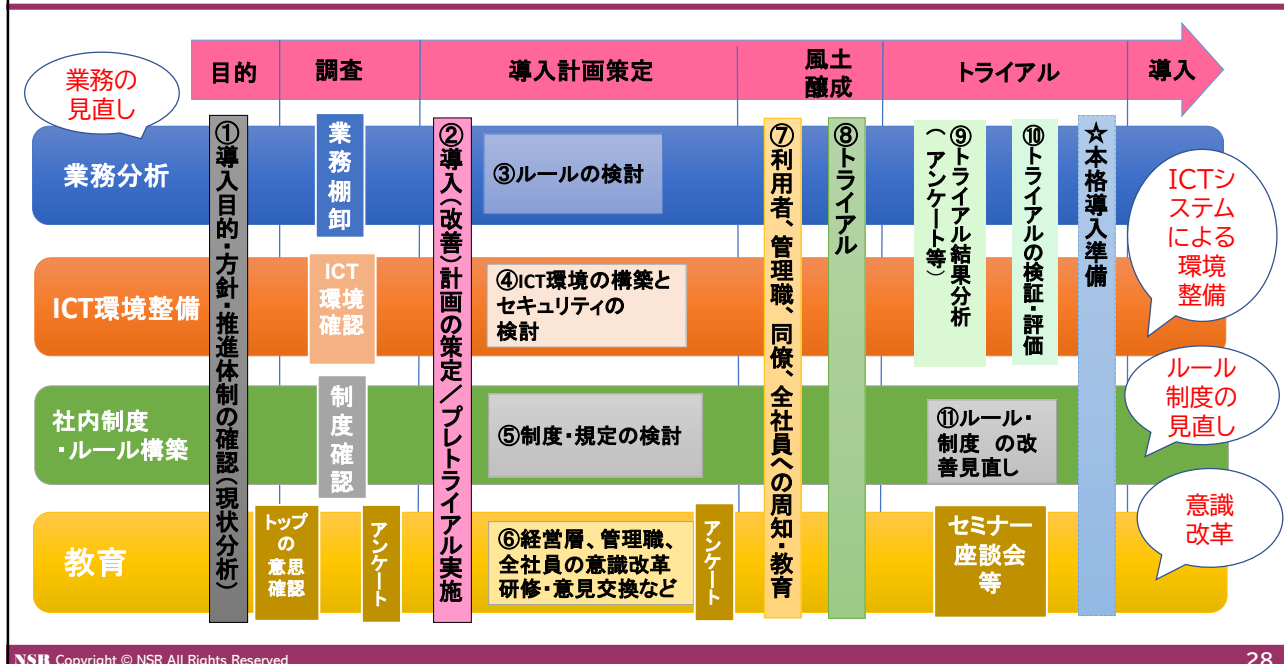
<https://www.mlit.go.jp/kankocho/workation-bleisure/>

5. テレワーク 導入・定着に向けて

～テレワークガイドラインと就業規則～

27

5-1 テレワーク導入までの全体像



NSR Copyright © NSR All Rights Reserved

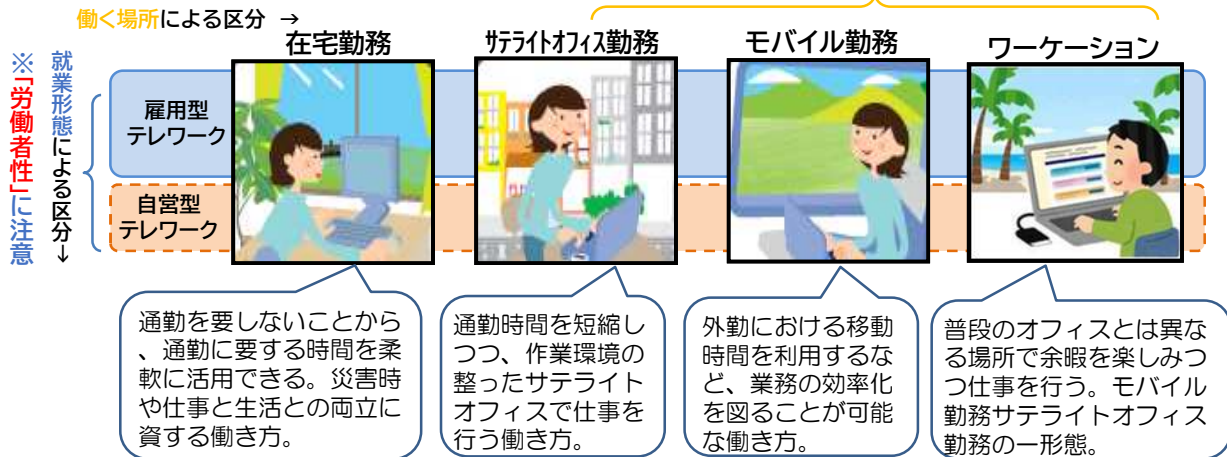
28

28

5-2 テレワークの定義と形態

■テレワークとは ※テレワーク：「tele=離れたところで」と「work=働く」をあわせた造語
「**情報通信技術(ICT)**を活用した、**時間や場所を有効に活用できる柔軟な働き方**」

■テレワークの形態 **サードワークプレイス(オフィスや自宅以外の場所)**



5-3 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)

■テレワークガイドラインにおける「テレワーク」とは、**労働者が情報通信技術を利用して行う事業場外勤務**



令和3年
3月25日
改定

◇テレワークガイドラインパンフレット
(<https://www.mhlw.go.jp/content/000828987.pdf>)

■労働基準関係法令の適用
労働基準法上の労働者については、テレワークを行う場合も、**以下のような労働基準関係法令が適用**されます

- 労働基準法(昭和22年法律第49号)
- 最低賃金法(昭和34年法律第137号)
- 労働安全衛生法(昭和47年法律第57号)
- 労働者災害補償保険法(昭和22年法律第50号)

(参考)改定ガイドラインの目次

- 趣旨
- テレワークの形態
- テレワークの導入に際しての留意点
 - テレワークの推進に当たって
 - 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
- 労務管理上の留意点
 - テレワークにおける人事評価制度
 - テレワークに要する費用負担の取扱い
 - テレワーク状況下における人材育成
 - テレワークを効果的に実施するための人材育成
- テレワークのルールの策定と周知
 - 労働基準関係法令の適用
 - 就業規則の整備
 - 労働条件の明示
 - 労働条件の変更
- 様々な労働時間制度の活用
 - 労働基準法に定められた様々な労働時間制度
 - 労働時間の柔軟な取扱い
- 業務の性質等に基づく労働時間制度
- テレワークにおける労働時間管理の工夫
 - テレワークにおける労働時間管理の考え方
 - テレワークにおける労働時間の把握
 - 労働時間制度ごとの留意点
 - テレワークに特有の事象の取扱い
 - ア中抜け時間
 - イ勤務時間の一部についてテレワークを行う際の移動時間
 - ウ休憩時間の取扱い
 - 工時間外・休日労働の労働時間管理
 - オ長時間労働対策
- テレワークにおける安全衛生の確保
 - 安全衛生関係法令の適用
 - 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
 - 自宅等でテレワークを行う際の作業環境整備の留意点
 - 事業者が実施すべき管理に関する事項
- テレワークにおける労働災害の補償
- テレワークの際のハラスメントへの対応
- テレワークの際のセキュリティへの対応

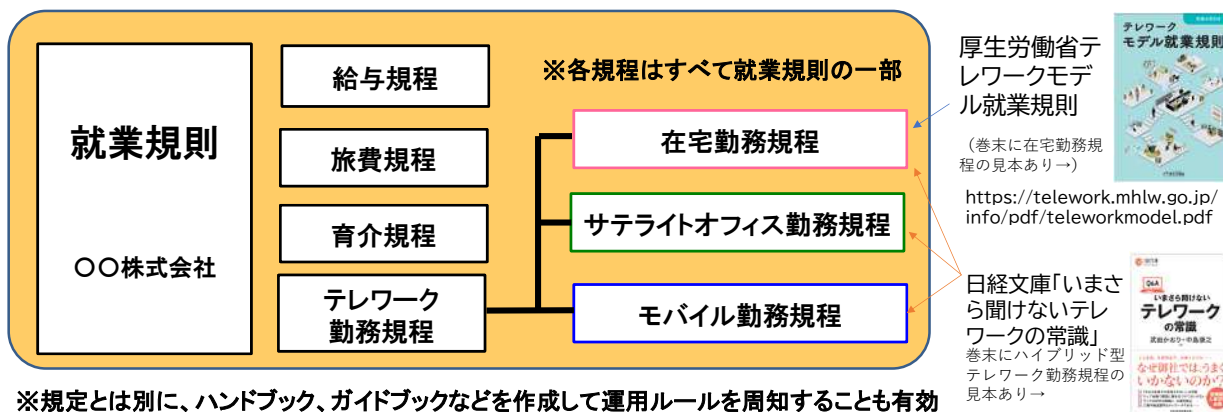
5-4 就業規則の整備

テレワークガイドライン

■テレワークを円滑に実施するためには

使用者は労使で協議して策定したテレワークのルールを就業規則に定め、労働者に適切に周知することが望ましい

各規程は所轄労働基準監督署への届出、周知が必要



※規定とは別に、ハンドブック、ガイドブックなどを作成して運用ルールを周知することも有効

5-5 就業規則改定及び規程作成における検討事項

■テレワークの目的

・ワークライフバランスの実現、育児・介護・傷病との両立、生産性の向上等

■対象者

・自宅の就業環境、個人的理由(育児・介護・傷病・遠距離)、勤続年数、等級、業務内容等

■就業場所

・自宅、サテライトオフィス、会社が認めた場所、会社が禁止する場所を列挙する等

■利用頻度、単位、期間

・制限なし、週〇日、月〇日、週〇日以上出勤、1日単位、半日単位、災害等による交通障害、感染症の流行等事情や個人的事情、トライアル期間、取り消しルール設定等

■労働時間制度

・通常の労働時間制(始業時間選択の可否)、フレックスタイム制、裁量労働制等

■労働時間の把握

・クラウド勤怠に打刻、PC起動時間、始業終業メールやチャット、日報、データ入力、オンライン常時接続による現認等

テレワーク実施時の 6. 労働時間制度の活用 ～スーパー時差出勤制の紹介～

33

6-1 労働基準法に定められた様々な労働時間制度

- ①労働基準法には様々な労働時間制度が定められており、**全ての労働時間制度**でテレワークが実施可能。
- ②テレワーク導入前に採用している**労働時間制度**を維持したまま、テレワークを行うことが可能である。
- ③テレワークを実施しやすくするために、各々の**制度の導入要件**に合わせて変更することも可能である。



34

6-2 柔軟な労働時間制度を採用する際の注意点

【例】テレワーク導入を機に「フレックスタイム制」やみなし労働時間制を導入しようとする場合

フレックスタイム制の導入

- ①就業規則等に記載 始業・終業時刻を労働者の決定に委ねることを定める
- ②労使協定が必要 制度の基本的枠組みを定める
 - a. 対象となる労働者の範囲 b. 清算期間
 - c. 清算期間における総労働時間
 - d. 標準となる一日の労働時間
 - e. コアタイム(※任意) f. フレキシブルタイム(※任意)

みなし労働時間制の導入

- <要件>
- ①就業規則等に記載 ①事業場外で業務に従事
 - ②労働時間を算定することが困難なとき
 - a. 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置くこととされていないこと
 - b. 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
- ※所定労働時間ではなく、通常必要時間で算定する場合

(作成及び届出の義務)

第八十九条 常時十人以上の労働者を使用する使用者は、次に掲げる事項について就業規則を作成し、行政官庁に届け出なければならない。次に掲げる事項を変更した場合においても、同様とする。

- 一 始業及び終業の時刻、休憩時間、休日、休暇並びに労働者を二組以上に分けて交替に就業させる場合においては就業時転換に関する事項

緊急テレワーク、またはトライアル中であっても、フレックスタイム制やみなし労働時間制を導入するには就業規則を変更して届出が必要となる。

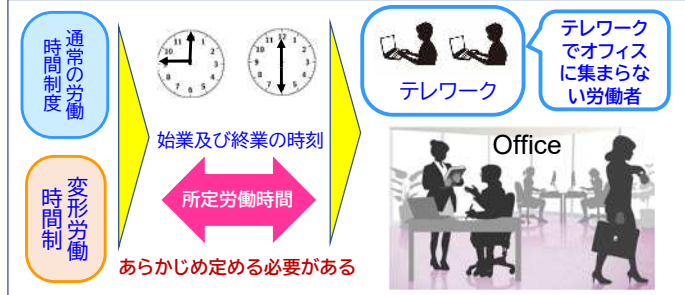
緊急対応またはトライアル中だからといって労働基準法を免除・猶予する特例はない。

※労働基準法第33条所定の災害等による臨時の必要がある場合の時間外休日労働等を除く

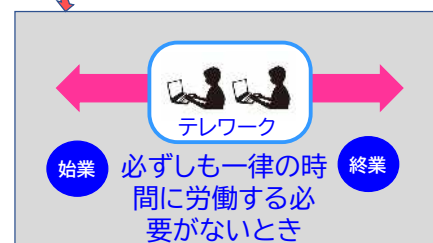
6-3 通常の労働時間制度の範囲内で「従業員の自由度を高める働き方」

テレワークガイドライン

「通常の労働時間制」「変形労働時間制」のまま、テレワークを実施



テレワークガイドライン



その日の所定労働時間はそのままとす

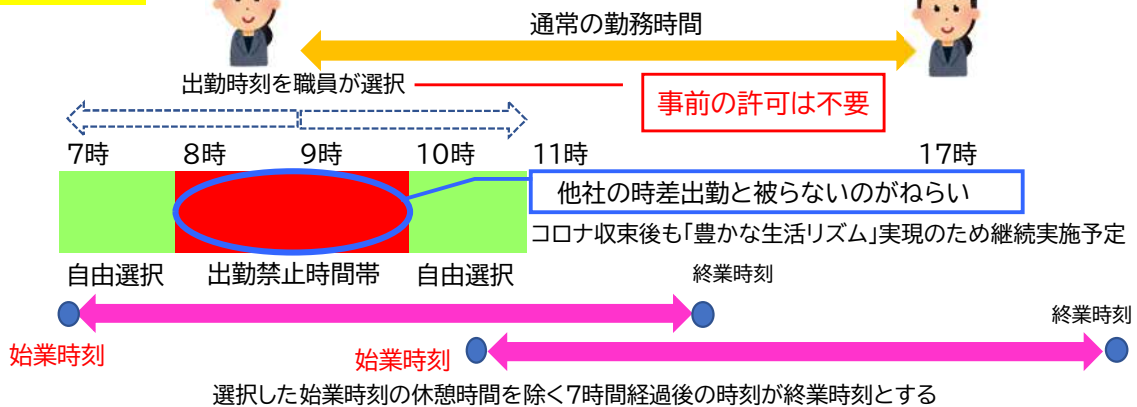
始業及び終業の時刻について
テレワークを行う
労働者ごとに自由度を認めることも考えられる。

テレワークを行う際に
労働者が始業及び終業の時刻を
変更することができる
ようにすることが可能である。

6-4 通常の労働時間制度～NSRの事例「スーパー時差出勤制」～

NSRの実例

スーパー時差出勤制とは…



NSR就業規則の変更例

あ(スーパー時差出勤制)

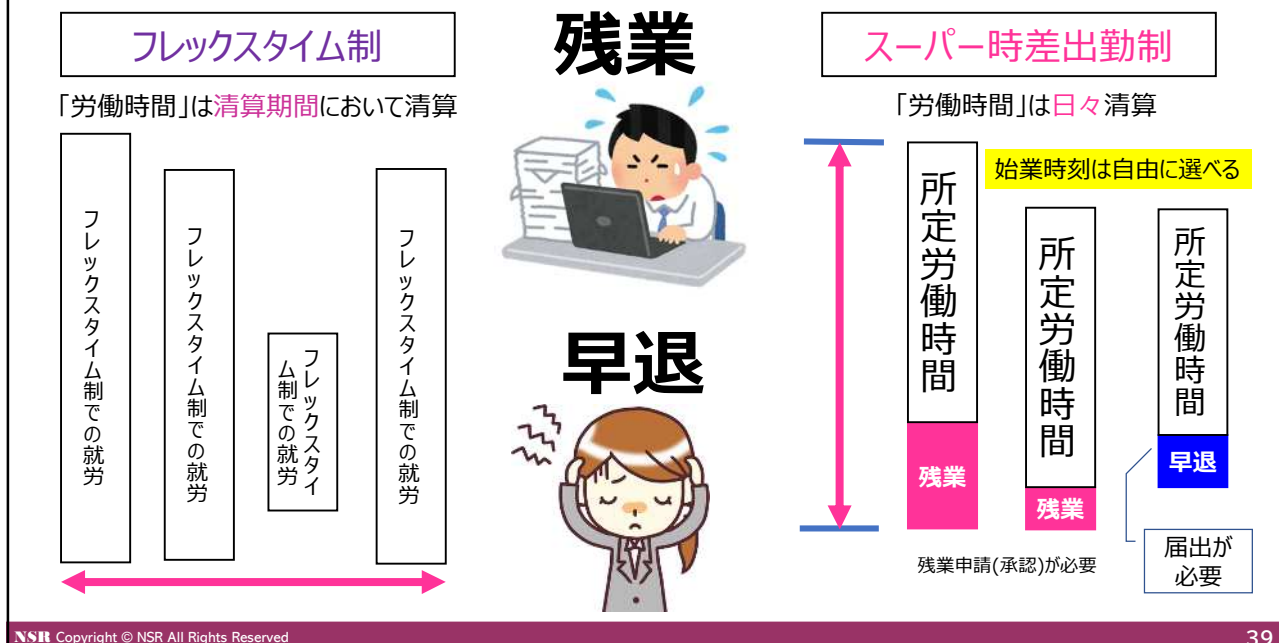
第25条の2 第24条第2項にかかわらず、法人が認めた場合は始業時刻を職員が選択した任意の時刻(以下「スーパー時差出勤制」という。)とすることができる。



6-5 「スーパー時差出勤制」と「フレックスタイム制」の違い(1)



6-6 「スーパー時差出勤制」と「フレックスタイム制」の違い(2)



39

6-7 「スーパー時差出勤制」と「フレックスタイム制」の違い一覧

要件	フレックスタイム制	スーパー時差出勤制
就業規則において始業・終業時刻を労働者の決定にゆだねる旨の定め	必要	必要
就業規則の労働基準監督署への届出	必要	必要

労使協定の締結	必要 必須	不要 任意
① 対象となる労働者の範囲		
② 清算期間	1か月～3か月	時間外労働は日々清算
③ 清算期間における総労働時間	清算期間を平均し1週間あたりの労働時間が週の法定労働時間の範囲内	賃金計算期間における「所定労働時間×所定労働日数」が1か月の所定労働時間
④ 標準となる1日の労働時間	清算期間中における総労働時間を清算期間中の所定労働時間で除した時間を基準	就業規則に定める所定労働時間 ※1日8時間以内、1週40時間以内
⑤ コアタイムを設ける場合はその開始及び終了の時刻	設ける・設けないは任意	就業規則の所定労働時間は必ず就労しなければならない
⑥ フレキシブルタイムを設ける場合はその開始及び終了の時刻	設ける・設けないは任意	自由に選択できる時間帯(1分単位あるいは時刻指定は任意)は就業規則において定める

NSR Copyright © NSR All Rights Reserved

40

40

6-8 「スーパー時差出勤制」と「時差出勤制度」の違い一覧

	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 (会社の制度により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)

NSR Copyright © NSR All Rights Reserved

41

41

6-9 我が国の労働時間法制度



NSR Copyright © NSR All Rights Reserved

42

42

テレワーク実施時の 7. 労働時間管理の工夫

～中抜け、移動時間、長時間労働対策～

43

7-1 テレワークにおける労働時間の把握

「労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置に関するガイドライン」(平成 29 年1月 20 日策定)

も踏まえた使用者の対応として、次の方法によることが考えられる。


【労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置】

1. 始業・終業時刻の確認・記録

※賃金台帳には、労働者各人別の労働時間数を記入しなければならない
労基法108条、労基法施行規則54条1項5号

使用者は労働時間を適正に把握するため、労働者の労働日ごとの始業・終業時刻を確認し、これを記録すること


2. 原則的な方法



①使用者が、自ら現認することにより確認

②タイムカード、ICカード、パソコンの使用時間の記録等の客観的な記録を基礎として確認し、適正に記録

3. やむを得ず自己申告の場合

- 
- ① ガイドラインの十分な説明
 - ② 実態調査の実施。乖離あれば補正。(入退場記録やパソコンの使用時間等)
 - ③ 適正な自己申告を阻害する措置を設けてはならないなどの措置を講じる必要がある

客観的な記録

- ① 情報通信機器の使用時間の記録等により、労働時間を把握すること
- ② サテライトオフィスへの入退場の記録等により労働時間を把握すること

44

7-2 テレワーク時の労働時間把握の方法

■ 勤怠管理の方法



Eメール

- ・使い慣れている
- ・業務の報告を同時に行いやすい
- ・担当部署も一括で記録を共有できる



電話・チャット

- ・使い慣れている
- ・時間がかからない
- ・コミュニケーションしやすい



勤怠管理ツール

- ・Eメール通知しなくてよい
- ・大人数を管理しやすい
- ・担当部署も記録を共有できる

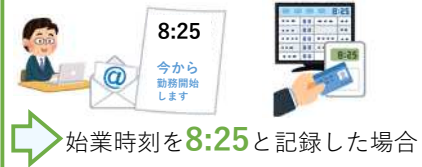


勤怠管理システム

- (仮想オフィス、グループウェア等)
- ・個別に報告する手間がかからない

客観的な記録を基礎にして確認

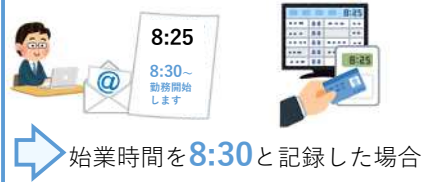
8:25にメール等で「今から勤務開始します」と送信、またはシステム打刻



▶ 始業時刻を**8:25**と記録した場合

自己申告による把握

8:25にメール等で「8:30～勤務開始します」と送信、またはシステム打刻



▶ 始業時間を**8:30**と記録した場合

7-3 テレワークに特有の事象の取扱い「中抜け時間」

テレワークガイドライン

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る。

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

把握せずに始業及び終業の時刻のみを把握すること

いずれでもよい

その方法として、例えば1日の終業時に、労働者から報告させることが考えられる。

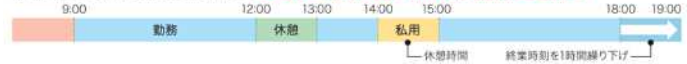
中抜け時間を**把握する場合**、**休憩時間**として取り扱い、

①終業時刻を繰り下げたり、②時間単位の有給休暇(労使協定要)として取り扱う

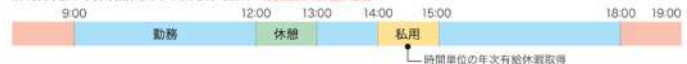
中抜け時間を**把握しない場合**、始業・終業時刻の間の時間について、休憩時間を除き**労働時間**として取り扱う

■ 中抜けをする場合

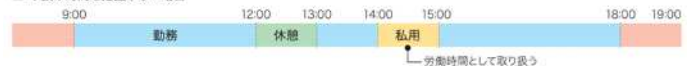
a. 休憩時間として扱い、終業時刻を繰り下げる場合 ◀ 始業・終業時刻の変更が行われる旨、就業規則に記載が必要



b. 時間単位の年次有給休暇として取り扱う場合 ◀ 労使協定の締結が必要



■ 中抜け時間を把握しない場合



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ある。



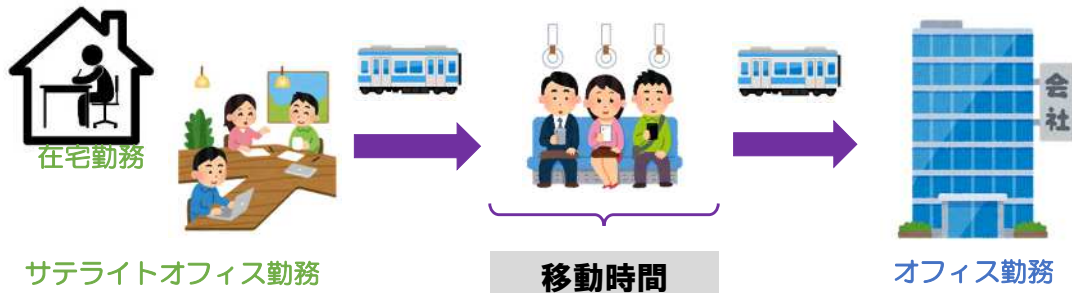
7-4 テレワークに特有の事象の取扱い「移動時間」

テレワークガイドライン

■勤務時間の一部でテレワークを行う際の移動時間

労働者による自由利用が保障されている時間については、休憩時間として取り扱うことが考えられる。

使用者が労働者に対し就業場所間の移動を命じ、その間の自由利用が保障されていない場合の移動時間は、労働時間に該当する。



NSR Copyright © NSR All Rights Reserved

47

47

7-5 テレワークに特有の事象の取扱い「長時間労働対策」

テレワークガイドライン

■長時間労働等を防ぐ方法

健康障害防止、ワークライフバランスの確保に配慮

メール送付の抑制

役職者、上司、同僚、部下から時間外等にメールを送付することを自粛する

※電話等含め、使用者がルールを設けるなど



システムへのアクセス制限

所定外深夜・休日は、事前に許可を得ない限りアクセスできないよう使用者が設定すること

※旧ガイドラインの「原則禁止等」を変更

時間外・休日・所定外深夜労働についての手続き

通常のオフィス勤務と同様に、労使の合意により、労働可能な時間帯や時間数をあらかじめ使用者が設定。手続等を就業規則に明記、労働者に書面等により明示

その他勤務間インターバル制度の利用も

長時間労働等を行う者への注意喚起等

長時間労働等が生じるおそれのある労働者や、休日・深夜労働が生じた労働者に対して、使用者が注意喚起を行う。労働時間の記録や、労務管理システムから自動で警告を表示する方法など。



NSR Copyright © NSR All Rights Reserved

48

48

テレワークにおける 8. 費用負担の取扱い

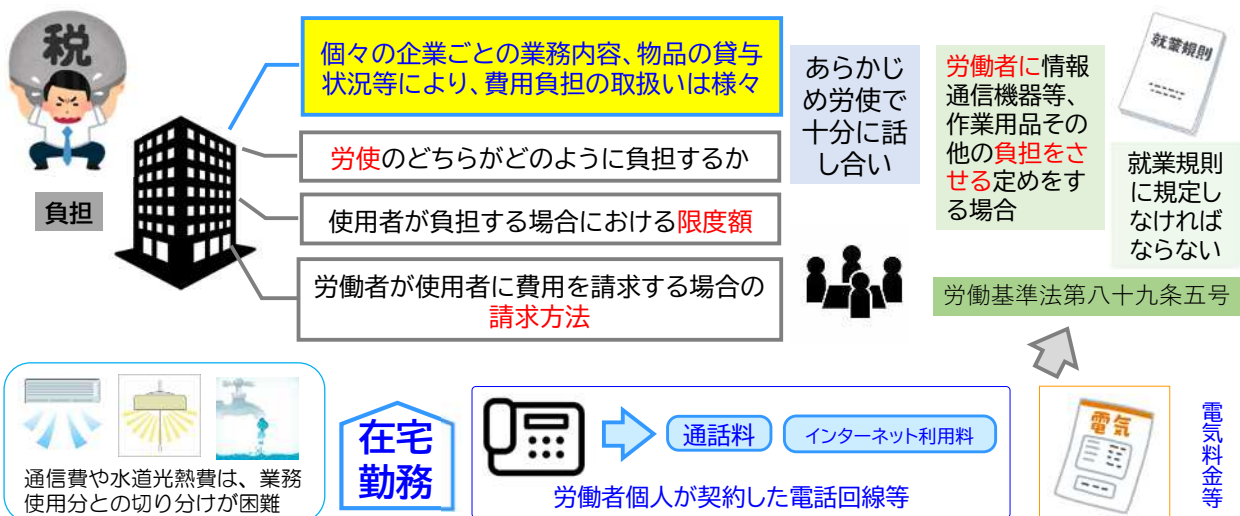
～費用負担方法と留意点～

49

8-1 4 労務管理上の留意点「テレワークに要する費用負担の取扱い」

テレワークガイドライン

■テレワークを行うことによって労働者に過度の負担が生じることは望ましくありません。



NSR Copyright © NSR All Rights Reserved

50

50

8-2 在宅勤務における通信費や電気料金等切り分けしにくい費用

■在宅勤務における通信費や電気料金等の費用負担方法

①在宅勤務者に負担させる

→就業規則に規定しなければならない。(労基法 第89条の第5項)

②テレワーク(在宅勤務)手当を支給して補う

→渡し切り(実費弁償でない)の場合、社会保険料や割増賃金の算定基礎となる。
(月額3,000～5,000円、日額100円～150円が多い)

③「実費相当分」の手当を支給して補う

→実際の費用のうち業務に要した実費の金額を在宅勤務の実態(勤務時間等)を踏まえて合理的・客観的に計算し、支給する。

(参考)国税庁「在宅勤務に係る費用負担等に関するFAQ(源泉所得税関係)」
<https://www.nta.go.jp/publication/pamph/pdf/0020012-080.pdf>

テレワークにおける

9. 労働安全衛生の確保

～情報機器ガイドライン他～

9-1 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(IVVDT)ガイドライン」<https://www.mhlw.go.jp/content/000580827.pdf>

事務所において行われる情報機器作業の労働衛生管理についての基準を示したものです

事務所以外の場所で行われる情報機器作業についても、情報機器ガイドラインに準じた管理をして下さい

<情報機器の例>

- ・デスクトップ型パソコン
- ・ノート型パソコン
- ・タブレット
- ・スマートフォン



情報機器作業とは、パソコンやタブレット端末等の情報機器を使用して、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、監視等を行う作業



- ・対象となる作業
- ・健康管理
- ・作業環境管理
- ・労働衛生教育
- ・作業管理
- ・配慮事項等
- ・情報機器等及び作業環境の維持管理

作業管理

小休止1回～2回

作業
休止時間
10分～15分

情報機器作業
60分

NSR Copyright © NSR All Rights Reserved

53

9-2 自宅等でテレワークを行う際の作業環境整備(情報機器ガイドライン)

部屋

- ・作業等を行うのに十分な空間が確保されているか
- ・転倒することがないように整理整頓されているか

(参考：事務所則第2条)
設備の占める容積を除き、
10m³以上の空間とする

一部改正
基 発 1201 第 7 号
令和 3 年 12 月 1 日

窓

空気の入れ換えを行うこと

(窓の開閉や換気設備の活用)

- ・ディスプレイに太陽光が入射する場合は、窓にブラインドやカーテンを設けること

(参考：事務所則第3条、情報機器作業ガイドライン)

照明

・作業に支障がない十分な明るさにすること

(参考：事務所則第10条、情報機器作業ガイドライン)

机上は照度300ルクス以上とする

PC

- ・輝度やコントラストが調整できる
 - ・キーボードとディスプレイは分離して位置を調整できる
 - ・操作しやすいマウスを使う
- (※)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

机

- ・必要なものが配置できる広さがある
- ・作業中に脚が窮屈でない空間がある
- ・体型に合った高さである、又は高さの調整ができる



室温 湿度

机、椅子、PC

- ・目、肩、腕、腰に負担がかからないよう、机、椅子や、ディスプレイ、キーボード、マウス等を適切に配置し、無理のない姿勢で作業を行うこと

(参考：情報機器作業ガイドライン)

椅子

- ・安定していて、簡単に移動できる
- ・座面の高さを調整できる
- ・傾きを調整できる背もたれがある
- ・肘掛けがある

- ・冷房、暖房、通風などを利用し、作業に適した温度、湿度となるよう、調整をすること

(参考：事務所則第5条、情報機器作業ガイドライン) 室温18℃～28℃
相対湿度40%～70%を目安とする

出典：厚生労働省ホームページより引用し編集 https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_01603.html

NSR Copyright © NSR All Rights Reserved

54

9-3 テレワークを行う労働者の安全衛生を確保するためのチェックリスト(テレワークガイドライン別紙)

(別紙1) テレワークを行う労働者の安全衛生を確保するためのチェックリスト【事業者用】

- 1 このチェックリストは、労働者にテレワークを実施させる事業者が安全衛生上、留意すべき事項を確認する際に活用いただくことを目的としています。
- 2 労働者が安全かつ健康にテレワークを実施する上で重要な事項ですので、全ての項目に☑が付くように努めてください。
- 3 「法定事項」の欄に「◎」が付されている項目については、**労働安全衛生関係法令上、事業者の実施が義務付けられている事項**ですので、不十分な点があれば改善を図ってください。
- 4 適切な取組が継続的に実施されるよう、このチェックリストを用いた確認を**定期的(半年に1回程度)に実施し、その結果を衛生委員会等に報告**してください。



<p>5 安全委員会又は衛生委員会を設けなければならない事業場</p> <p>① 常時使用する労働者が50人以上の事業場で、次の業種に該当するもの 林業、鉱業、建設業、製造業の一部の業種(木材・木製品製造業、化学工業、鉄鋼業、金属製品製造業、輸送用機械器具製造業)、運送業の一部の業種(道路貨物運送業、客貨運送業)、自動車修繕業、機械修繕業、清掃業</p> <p>② 常時使用する労働者が100人以上の事業場で、次の業種に該当するもの 製造業のうち①以外の業種、運送業のうち①以外の業種、電気業、ガス業、熱供給業、水道業、通信業、各種商品卸売業・小売業、家具・建具・いす・椅子等卸売業・小売業、燃料小売業、靴卸売業、ゴルフ場業</p> <p>※ 常時使用する労働者が50人以上の事業場(全業種)</p>	<p>5 メンタルヘルス対策 (別紙2) 適用される労働者への対応の一環として取り組んでください。</p> <p>(1) ストレスチェック</p> <p>☐ ストレスチェックを実施する事業場は、結果が労働者に通知しているが、また、結果者の申し出があった場合に、必要措置を講じている。(労働安全衛生法第67条第2項第2号)</p> <p>☐ ストレスチェックを実施する事業場は、(2)4の項目に該当する場合は、(2)4の項目に該当する労働者に対して、(2)4の項目に該当する労働者に対して、必要措置を講じている。(労働安全衛生法第67条第2項第2号)</p> <p>☐ ストレスチェックの結果の通知は、テレワークの導入と関係なく実施していることにより実施している。</p> <p>(2) 心の健康づくり</p> <p>☐ メンタルヘルス対策に関する研修は、テレワークの導入と関係なく実施していることにより実施している。</p>	<p>安全委員会又は衛生委員会を設けなければならない事業場</p> <p>① 常時使用する労働者が50人以上の事業場で、次の業種に該当するもの 林業、鉱業、建設業、製造業の一部の業種(木材・木製品製造業、化学工業、鉄鋼業、金属製品製造業、輸送用機械器具製造業)、運送業の一部の業種(道路貨物運送業、客貨運送業)、自動車修繕業、機械修繕業、清掃業</p> <p>② 常時使用する労働者が100人以上の事業場で、次の業種に該当するもの 製造業のうち①以外の業種、運送業のうち①以外の業種、電気業、ガス業、熱供給業、水道業、通信業、各種商品卸売業・小売業、家具・建具・いす・椅子等卸売業・小売業、燃料小売業、靴卸売業、ゴルフ場業</p> <p>※ 常時使用する労働者が50人以上の事業場(全業種)</p>
---	--	---

9-4 テレワークにおけるメンタルヘルス対策のための手引き【厚生労働省】



目次

はじめに

第1章 解説編	1
① テレワークの動向	1
② テレワークがもたらす就業への影響と テレワーク下におけるメンタルヘルス対策の課題	2
(1) テレワークの導入・運用がもたらす就業への好影響	2
(2) テレワークの導入・運用がもたらす就業への好ましくない影響と関連する要因	3
(3) テレワークにおけるメンタルヘルス対策を実施する上での課題	4
③ テレワークにおけるメンタルヘルス対策のポイントと留意点	6
(1) メンタルヘルス対策の基本と課題への対応	6
(2) テレワーク下における職場のストレス要因に対応した取組	13
第2章 事例編	19
第3章 参考資料編	41
関連指針等	41
相談窓口一覧	41
情報提供サイト	42

テレワークにおけるメンタルヘルス対策のための手引き : <https://www.mhlw.go.jp/content/000917259.pdf>

テレワークにおける 10. 人事評価の考え方

～評価の課題とその解決策～

57

10-1 テレワークにおける人事評価の課題

■ 勤怠やプロセス評価が困難

部下が目の前にいないので勤務態度を直接見るができない。
成果のみが評価され、プロセスは評価されないのではないか。

■ 評価方法や基準のばらつき

テレワーク下では、人事評価を行う人事担当者やマネジメント層による評価方法にばらつきが出てしまうのではないか。

■ コミュニケーションしにくい

近くにいない、または目に見えないので、コミュニケーションしづらい。書類の提出・回収や情報共有にも手間どるのではないか。

この課題は、テレワークだけが原因なのでしょうか

58

10-2 オフィスも含めた評価方法の見直しにチャレンジ！

オフィス勤務時の人事評価の満足度調査

- Q. お勤め先の人事評価制度に満足していますか、
不満62.3% **満足37.7%**
- Q. 勤務先の人事評価制度を見直す必要があると思いませんか。
必要があると思う 77.6%
- Q. 評価が適切にできていないとお答えになった理由を教えてください。

数値化しにくい業務への評価がしにくい **51.9%**

評価基準があいまいなため、適切に評価できない **50.9%**

相対評価になってしまう **47.2%**

- Q. 人事評価制度に不満を感じる理由
評価基準が不明確 62.8%



職務範囲や
 内容が曖昧
 →なんとなく
 評価

数値化
 +言語化
 →可視化して
 評価

出所：アデコ株式会社「人事評価制度」に関する意識調査を編集

NSR Copyright © NSR All Rights Reserved

59

59

10-3 日報による可視化

■社会保険労務士法人NSRの日報例

■サイバーエージェント(東京都)の活用事例

サイバーエージェントでは、どの企業とどんな商談を進めているか、目に見えない助け合いの様子など、全社員が日報をメールリストに送信することで、情報共有されています。

「目が届かないとされる人数規模も難なく突破できたのは、日報制度の成果かもしれない。日報は変化のスピードが速い組織では非常に有効。情報公開は自信の裏返しなので、毎日日報を書くことは良いプレッシャーになっていて良い」とのトップメッセージあり。

出所：株式会社サイバーエージェントHPトップメッセージ「日報制度」より


NSR Copyright © NSR All Rights Reserved

60


60

10-4 数値化による人事評価見直し事例…「1on1増加」と「売上換算ポイント制」

コロナ前



場所がない時代は、ホテルのレストランで昼食面談



「飲みニケーション」で重要な相談を聞けることはない。進退を考えるほど大きな問題は「オフィシャル」の場で聞くべき。

テレワークの頻度が増加したため対面の機会が少なくなり「意思疎通」に問題が発生した。

①面談シートに「テレワーク」を追加
1on1の頻度を増加!
3月1回→1月1回

コロナ禍

山中								
	売上	社内事務	売上計	管理台帳	社内事務	補助業務	計	比較
12								56
1								5
2								7
3								0
4								3
5								0
小計								93

②**売上換算したポイント制**を導入
テレワークにより業務の可視化が進んだことで実現

基本賞与 + (業績査定ー残業手当)×5%

○職員間の業務量に応じた賃金制度となっておらず、不満解消のため

10-5 コミュニケーションツールによる「可視化」と「情報共有」

ICTツールを活用して、**コミュニケーションしやすい環境**を構築

対面で打ち合わせ



業務量が見える



報告や相談



予定表



オンライン会議



日報・面談の実施



業務上の問題や進捗状況、トラブル把握のため1対1の面談を実施。

チャット
SNS



コミュニケーションツールを活用すれば、報告や相談をテレワーク中でも可能となる。

スケジュール共有



Web上で管理すると、いつでもどこでもスケジュール管理できます。

11. テレワーク情報

63

11-1 テレワーク総合ポータルサイト【厚生労働省・総務省】

テレワーク総合ポータルサイト <https://telework.mhlw.go.jp/>

The screenshot shows the homepage of the Telework Comprehensive Portal Site. At the top, there are logos for the Ministry of Health, Labour and Welfare (厚生労働省) and the Ministry of Internal Affairs and Communications (総務省). To the right, there are options for text size (小, 中, 大), a search bar (検索文字列...), and a search button (検索). A 'サイトマップ' (Site Map) button is also present. Below the logos, there is a navigation menu with icons and labels: HOME, 基本情報 (Basic Information), イベント・導入支援 (Events and Introduction Support), 事例紹介 (Case Studies), 相談窓口・関連情報 (Consultation Windows and Related Information), and お問い合わせ (Contact Us). The main content area features a large illustration of people working in various telework settings (e.g., a woman with a laptop, a man on a phone, a man at a desk, a woman at a desk). Overlaid on this illustration is the text 'テレワーク 総合ポータルサイト'. To the right of the illustration is a vertical sidebar with a '相談センター' (Consultation Center) button and four menu items: 'テレワーク助成金' (Telework Subsidy), 'テレワークセミナー' (Telework Seminar), 'テレワーク月間/毎週テレワーク賞' (Telework Monthly/Weekly Telework Award), and 'コンサルティング' (Consulting).

NSR Copyright © NSR All Rights Reserved

64

64

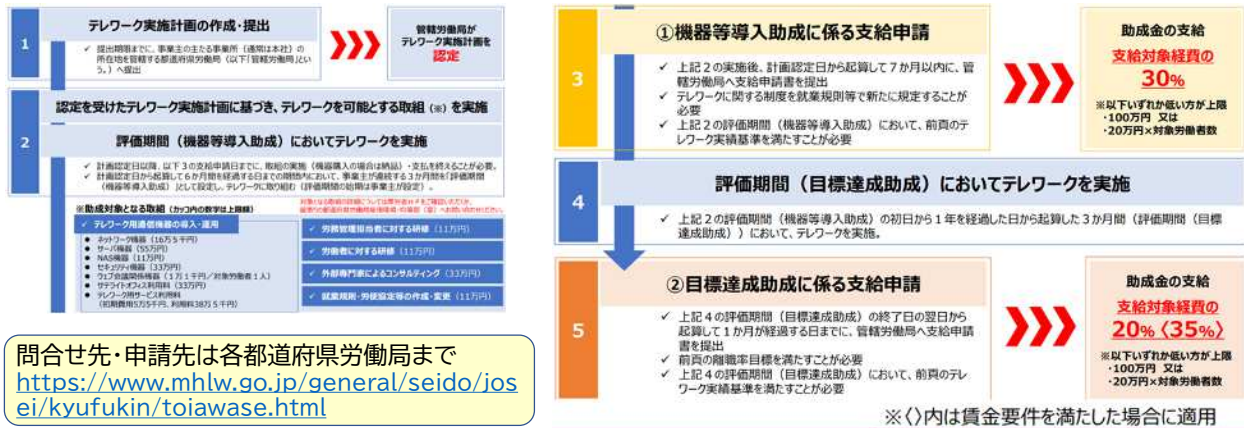
11-2 人材確保等支援助成金(テレワークコース)【厚生労働省】

厚生労働省ホームページ「人材確保等支援助成金(テレワークコース)」

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/telework_zyosei_R3.html

令和5年4月1日改正

- テレワーク用端末(PC、タブレット、スマートフォン)の**レンタル・リース費用**が助成対象(最大6ヶ月分、合計77万円まで)
- 賃金要件(賃上げ加算)**を満たした場合、目標達成助成の助成率を割り増して支給。**※生産性要件は廃止**



NSR Copyright © NSR All Rights Reserved

65

65

11-3テレワーク相談センター【厚生労働省・総務省】

テレワーク相談センター

「労務管理」から「ICT活用」まで、テレワークに関するご相談に企業のテレワーク導入に精通した相談員が対応します

相談無料

電話: 0120-260-090
 メール: telework.sodan@lec.co.jp
 面談: 相談センター来訪 (要事前予約、住所は裏面に掲載)

フリーダイヤル
0120-260-090

専用アドレス
telework.sodan@lec.co.jp

面談
相談センター来訪 (要事前予約、住所は裏面に掲載)

コンサルティングをご希望の場合はテレワークマネージャーをご案内します

労務管理・ICTのコンサルティング
 テレワーク導入を検討中の企業にテレワークマネージャーがサポート
 無料で3回のコンサルティングが受けられます

3回まで無料

1回目 | 現状把握 → 2回目 | 導入準備 → 3回目 | 導入後フォロー

労務管理・ICT活用の相談&コンサルティング(1時間×3回)が無料で受けられます!!

- テレワーク導入時の就業規則に関すること
- テレワーク時の労働時間管理に関すること
- テレワークに適したシステムやICT機器に関すること
- テレワーク実施時の情報セキュリティに関すること
- その他テレワークにおける労務管理やICT活用に関すること

↓コンサルティング申し込み↓
<https://telework.mhlw.go.jp/consulting/>

Tel:0120-260-090

NSR Copyright © NSR All Rights Reserved

66

66

11-4 令和5年度テレワークセミナー【厚生労働省・総務省】

■オンラインセミナー(13:30~15:30)

Zoomウェビナーを使用したオンラインセミナーになります。

第2回以降の講演者等についてはこちらから
<https://telework.mhlw.go.jp/>



WEB会議システムZoomのウェビナーを使用したオンラインセミナー [時間] 13:30~

	1回目	2回目	3回目	4回目	5回目	6回目
日程	8月31日(木)	9月29日(金)	10月30日(月)	11月7日(火)	11月15日(水)	1月26日(金)

■会場セミナー(東京11/24(金)、大阪12/22(金))

会場セミナー

東京会場: TKP市ヶ谷カンファレンスセンター
 〒162-0844 東京都新宿区市谷八幡町8 TKC市ヶ谷ビル ホール3D
 TEL.03-4577-9270

11月24日(金) 13:30~
(申し込み締切の日)
 定員に達し次第

大阪会場: 大阪科学技術センター
 〒550-0004 大阪府大阪市西区本町1-8-4
 TEL.06-6443-5324

12月22日(金) 13:30~
(申し込み締切の日)
 定員に達し次第

各回セミナーへのお申込みは、

■二次元コード



■WEBサイト

<https://telework.mhlw.go.jp/support/seminar/>

より、「お申込み」ボタンをクリックしてください。

※お申込みは原則WEBサイトからの申込みとさせていただきます。

テレワークで選ばれる企業になる!



ご清聴ありがとうございました。



社会保険労務士
武田 かおり

<https://www.nsr-j.com>
 Mail : kao@nsr-j.com