



株式会社 RESUS
RESUS 社会保険労務士事務所
代表取締役
山田 雅人
URL <https://resus.jp/>
E-mail yamada@resus.co.jp

テレワークの実態から考察する 真に多様な働き方の実現手法

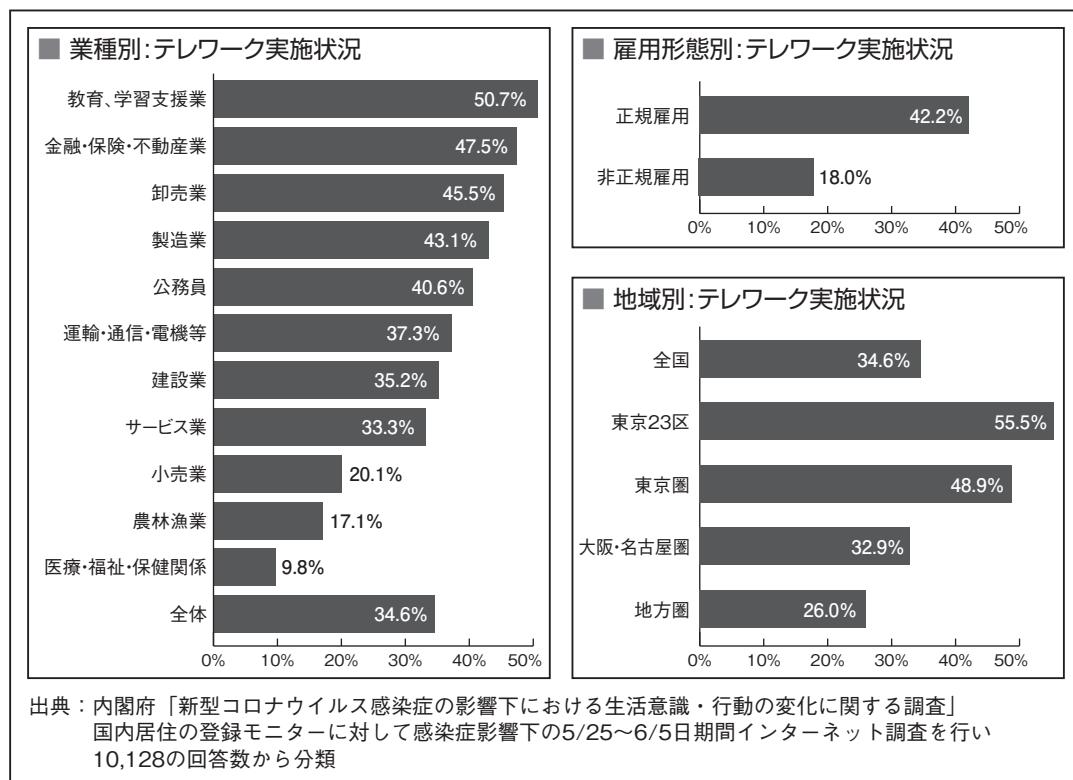
●テレワークの実態
2020年4月の「緊急事態宣言」による自粛要請で、テレワークを余儀なくされた企業も多いか
と思います。まずは、本稿を読み
進める前に、そのテレワークの実
施率が業種・雇用形態・地域で大
きく異なることを確認してくださ
い(図1)。

さて、テレワークにより Zoom

緊急事態宣言で強制的に
変えられた「働き方」

新型コロナウイルスは、私たちに集団や組織
における過ごし方を根底から考え直す機会を強
制的に与えました。従業員を雇用する事業者は、
社内の「3密回避」を優先した組織運営の難題
と日々格闘しています。その苦難の時代、中小
企業がコロナ禍対策として進めるテレワークな
どを活用した組織へ変貌を遂げるには、どのよ
うなことに注意をすればいいのでしょうか。

図1 テレワーク実施率は業種・雇用形態・地域で大きく異なる



をはじめとしたWeb会議ツールが一気に拡大し、社内の枠にとどまらず、他社との交流やオンライン飲み会、オンラインお見合い、オンライン合コンなどユニークな利用にまで発展し、対人コミュニケーションで多用されています。

とはいえ、緊急事態宣言が解除されてからは通常の勤務形態に戻した会社も多く、なかば無理矢理実施されたテレワークの強制力は失われてしまいました。

●中小企業によるテレワーク

進まなかったテレワーク推進の悲願は皮肉にも新型コロナウイルスによって加速し、確固たる地位に定着すると期待したものの、多くの企業ではテレワークは主たるツールではなく、物理的な対面がどうしてもできないような場合にのみ利用される「従たるツール」程度に落ち着いています。

図1が示すように、都市部拠点の大手企業はテレワーク導入が進んでいます。中小企業のテレワーク導入は遅れを取り戻したとは

いえません。

IT関連の大企業では「在宅勤務へのシフトで毎月1千万円以上かかっていたオフィス賃料がコスト削減された」「完全在宅勤務によつて生産性が向上した」と、羨ましいニュースが報道されていますが、中小企業では完全在宅やテレワークには建前上と実務上の現実的な問題を抱えています。

では仮に「ウィズコロナ」がまだまだ続くのであれば、非力な中小企業がコロナ対策としてテレワークなどを活用した組織へ変貌させるためには、どのような点に注意すればいいのでしょうか。

労働と非労働は

どうで線引きするのか

●労働者の性善性が前提

法令順守は絶対ですが、それは平常時のことです。100年前に施行された工場法を基本とした現行の労働基準法では、緊急事態宣言下における休業補償義務を筆頭に解釈上の難題が露呈しました。

特に、在宅勤務時の労働時間の解釈は厳格な管理が現実的に難しく、コロナ前から厳格なルールをもつてハイブリッドな運用を実施済の事業所を除いては、隠れ残業やオーバーワークを疑われています。また、就労義務を果たしているとは言いがたい、遊んでいるような自由な一面ばかりがピックアップされるなども、やむを得ない状態として黙認されていました。

仕事と私生活が同じ場所で行われる在宅勤務下では、事業所かそうでないかのシンプルな判断基準がなくなり、業務かそうでないかで判断しなければならず線引きが極めて難しくなります。

正直、従来の企業経営の労働時間判定はシンプルで、事業所にいる間は世間話をしていても、喫煙などの息抜きも、業務に関係ないネットサーフィンも、すべて労働時間とみなしていました。しかし、物理的な事業所を失い事業所が概念的となる今後は、単純明快な判定が難しくなります。

事業場外でのみなし労働と同様

に、労働と非労働の線引きは現実的には性善説を前提として労働者に一任する以外にありません。

本人任せとなれば、サボりや過大な申告で不当利得を企む者も一定数発生します。不当利得が明るみになった場合の懲戒処分は「規則類の不整備」を理由に、処分無効と判定される可能性があることも充分想定した服務規程を備えておかねばなりません。

●徹底監視下のテレワーク

在宅勤務時の労働時間は、判別の難しさからトラブルとなるリスクがあり、法と規則が未整備の今は、従業員が訴える気になれば事業主は非常に弱い立場になります。

在宅勤務であれば機器を完全に管理すれば労働時間管理も容易であるという考え方もありますが、中小企業が最新のアプリケーションやPCなど必要な機器を購入、貸与して管理するコストを捻出することは困難です。

常に業務可能な在宅勤務であれば、定められた就業時間外に多少

の作業を行うことも自然であり、厳格な管理を行うほど早朝や休日の時間外労働が浮き彫りとなり、時間外労働や割増賃金の支払義務が発生することになります。

私的な用事を報告せず職務から離れた者が、所定時間外まで働いた場合の割増賃金支払義務を企業が逃げるためには、労働時間管理に厳格なルールが必要となり、ルールを厳格化すれば従業員たちの考える自由な働き方を阻害することにもなりかねません。

当社の知る企業では、

- ・テレワーク中はWebカメラを常時オンしておかなければならない

- ・電話やメールなどの返事が数分遅れただけで不労と扱っ

など、徹底監視下でテレワークを実践している会社もあります。

「ここまでやるのか…」と驚きましたが、他にも、外付けカメラで常時作業中のモニターを映しておかなければならないという会社もありました。

このような行為はやり過ぎかもしれませんが、それらは制度を悪用しているわけではなく、コストの削減だけを目的としているだけなのです。

中には、在宅で勤務させておきながら休業関連の助成金を申請している企業の従業員から相談があったケースもあります。

●テレワークの光と影

当然、助成金の不正受給は除き、テレワークや在宅勤務の推進のみを目的とするなら、徹底監視をしている会社も法律で違法とされない限りは認められてもいいのですが、テレワークや在宅勤務は手段であり目的ではありません。

企業として多様な働き方に寛容になり、個々のライフスタイルに合わせて個性と生産性を最大限発揮することが、期待する目的のはずです。ところが、理想と現実乖離するのが世の常で、昨今のテレワーク至上主義、在宅勤務こそが労務管理の完成形という歪んだ考え方の影の部分もあります。

BYODや自宅の扱いはどうすべきか

●私物利用のルールは

BYOD (Bring Your Own Device) とは、個人所有のスマートフォンやタブレットなどを業務利用することを指し、今注目されているキーワードですが、私物の業務利用には問題が付きまといまふ。

業務で使用するすべての機器を会社が貸し出せるような大企業であればBYODを検討する必要はありませんが、中小企業ではスマートフォンやタブレット、PC 類の個人所有デバイスを会社の業務で使うことはごく一般的であり、BYODという言葉を知らなくても私物は日常的に業務利用しています。

BYODは企業にとってはコスト削減であり、社員は手になじんたツールを業務に使うことで業務効率が向上するなど表面上のメリットで広く利用されています。しかし、そこで在宅勤務が主流となった場合の情報管理は、

- ・BYODの消費費用は誰が負担するのか？

- ・会社負担とした場合の手当支給の際には残業代計算の基礎に含めるのか？

- ・対象とする労働者の範囲に、同一労働同一賃金上の不公平がないか？

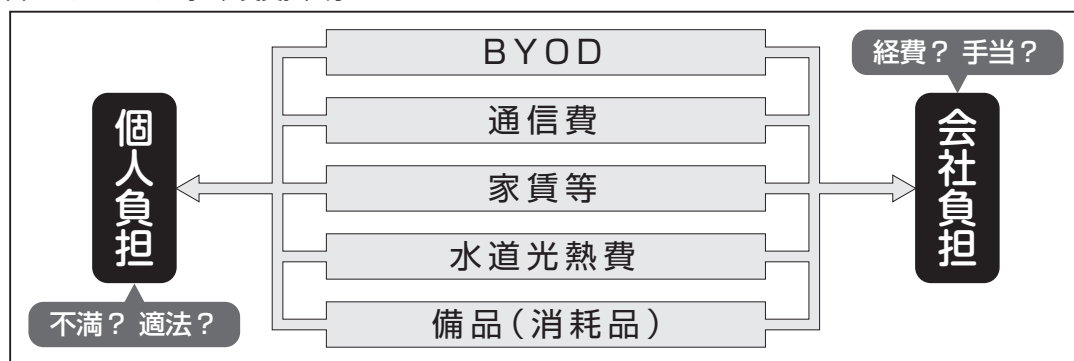
などの他、所得税法や社会保険法を考慮した賃金制度が当然必要になります。ちなみに、BYOD手当や在宅勤務手当は残業代計算の基礎に含めなければなりません(労基法施行規則第21条)。

●マニアックな事例

賃貸マンション住まいの従業員が自宅の一部を会社のために提供することは「現行法上、社宅扱いとすることは不可」です。ところが、持ち家の従業員であれば「地代家賃として経費計上できる」など、誰も検討したことがないような問題が数多く発生しています。

私は、100社以上の社宅制度設計を扱ってきましたが「従業員

図2 テレワーク時の経費負担区分



名義の賃貸マンションを会社で経費計上する方法はないか？」という相談は4月以降増加しており、即答できないような初めての質問が多いのも、コロナ禍による影響なのでしょう(図2)。

成果と労働時間の バランス(評価制度)

●成果主義導入の注意点

テレワークでは仕事の過程を把握することが難しいため、上司が部下の能力や勤務態度などを評価して給与を決定する従来の職能給型では無理があります。決まった仕事や決められた成果に対して報酬を支払う欧米型の職務給型を採用する企業の割合は、テレワークの広がりにより高まっています。

しかし職務給制度は、特に他社のものを丸写しするわけにはいかず、それぞれ企業独自の制度設計が必要になる点は中小企業にとって大きなハードルになります。

成果主義を導入するのであれ

ば、頑張ったけれども成果が出なかった従業員は一切評価しないと切り捨てるのか、その努力を考慮するのであれば、名ばかりの成果主義とならないようにバランスを考慮しなければなりません。

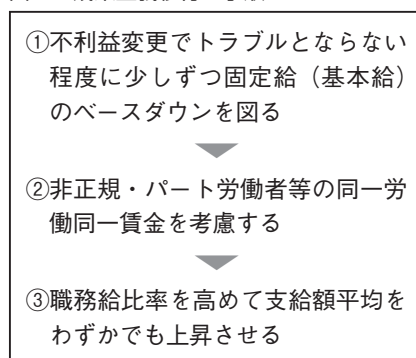
注意点としては、努力はアピール力で印象付けされることが多く、声の小さな従業員との不公平バランスはないかなど、専門知識のない中小企業が納得感を高めた制度にたどり着くには難題が多すぎます。

●成果主義への移行方法

また、テレワーク移行によって成果主義を導入し評価を職務給で加算するならば、職務や評価に関係なく支給される最低補償の基本給は、総額を考慮すれば引き下げなければなりません。果たして従業員の同意を取り付けることができるでしょうか。

「今までの給与は保障したままで評価給は加算してほしい」というのは虫のいい話で、中小企業では到底承服できるものではありません。

図3 成果主義移行の手順



せん。となると、大きな重荷となる正規雇用よりも、非正規雇用やパート、アルバイト、フリーランスへの外部委託など、事業主側で柔軟に対処できる人手を活用する方向へ進むのが自然です。

生活費のすべてを「一社でまかなう働き方は減り、副業や複業の他、報酬を得る口を増やす多重就業者が増加することは間違いなさそうです。

業績が伸び悩む中小企業としては図3に示した流れで、給与制度を2～5年程度の数年かけて構築していくことが成果主義移行への現実的な方法になりそうです。

テレワーク(在宅勤務)に 取り組まないリスク

●テレワークをしない理由

- ・取引先との対応に支障が出る
- ・設備、通信環境のコスト負担
- ・社員間のコミュニケーション減
- ・情報漏えいリスク

などは、コロナ以前から言い訳にされていた理由ですが、これは企業内自治の範囲内であり、言い訳を無視してテレワークを推進することなどできません。

企業は必然性と損得勘定で舵取りされており、取り組むことにメリットが無ければいつまでたっても今まで通りとなります。

国や自治体ではテレワークに取り組む事業主を支援する助成金を用意するなどしていますが、助成金は膨大で専門的な申請書類を提出しなければならず、専門知識と人員のいない零細企業が受給するには高いハードルがあります。同じ国の助成金制度として、雇用調

整助成金の申請があまりにハードルが高く非難的にされたことは記憶に新しいと思います。

●やれることは取り組む

しかし今、コロナ禍による風評被害は報道の過熱状況を見ても明らかで、仮に自社でクラスターが発生したと判定された場合や、業務起因性の高い感染によって従業員が重症化、死亡した場合には、多方面からの責任追及によって中小企業では事業維持が困難になることは充分予測されます。

すでに新型コロナウイルスの認知度が一般に浸透している以上は、企業は安全配慮義務を問われるリスクがあり「感染防止に取り組まなかった」ペナルティは大変厳しいものになり、カメラで本部が監視するようなテレワークであったとしても、取り組まないよりはマシと言えます。

また、飲食店やカラオケ、バーなどコロナ感染リスクが高いイメージされている業種は売上減少だけでなく、離職者増加と採用難

で人手不足が進み、多くがその事業維持を断念していくでしょう。

しかし、事業主側として、従業員の感染リスク対策は取り組みなければいづれ行き詰まる経営問題です。安全配慮義務違反による訴訟リスクを完全に回避できるテレワークのような方法が不可能な業種の場合は、従業員やお客様の検温チェック、室内の消毒や換気の徹底など、多大なコスト負担を伴わないのであれば考えられるすべての対策に取り組むべきです。

今のところ従業員のコロナ罹患で労災が認められた場合であっても、ただちに事業主が安全配慮義務違反を問われるわけではないようですが、コロナ訴訟第1号は時間の問題、コロナ禍の労使紛争ラッシュの当事者となれば相当な負担を強いられることになります。

まとめ

新型コロナウイルス対策においては「制度が硬直的でなく規則類の変更が比較的容易な中小企業の

方が取り組みやすい」と言われています。

また、行政もコロナ対策による設備投資やテレワーク等規則類の整備に助成金を支給するなど、中小零細企業に特に手厚い様々な支援施策があり、情報のアンテナを高く張る企業は規模を問わず制度を活用しながら先例的に取り組んでいます。

コロナ禍における多様な働き方推進においては、損得勘定や実務の問題よりも、経営者意識がやはり最も大切なことであり、コスト負担や知らなかったことを理由にした言い訳が通用しないほど支援施策は充実しています。

それまで停滞していた集団のマインドは、一人の行動から複数になり、やがて大きな流れとなったときに一気に加速します。社会全体が一変する近い将来に取り残されたり、変化を強制されて破綻したりしないよう自主的に取り組む必要があります、それを実践した企業だけが淘汰を免れるのではないのでしょうか。