

中小企業の多様な働き方の整備のポイント

第1回

<総論>

法改正やコロナ禍の影響で これからの働き方はどうなる？

社会保険労務士法人みらいコンサルティング 代表社員
特定社会保険労務士

森田 穰治

働き方改革関連法の順次施行や、2020年春頃からの急なコロナ禍によって生じた対応などにより、今、労働環境まわりでは、多様な変化が起こっている最中です。それらの変化への対応も、法制度への対応のように以前から予定されていることや、コロナ禍によって新たに対応しなければならなくなったことなどさまざまです。

本連載では、労働環境の変化をいろいろな切り口から取り上げ、企業の総務・人事労務担当の方が対応すべきこと、知っておきたいことをお伝えします。第1回は、総論として近時の法改正やコロナ禍の影響を見ていきましょう。

「少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少」、「働く方々のニーズの多様化」など、日本が直面する課題に対応するためには、労働者の置かれた個々の事情に応じ、多様な働き方を選択できる社会を実現することが重要となります。まさに、今回の働き方改革関連法は、これらの社会課題を解消するために成立し、2019年4月から順次施行されています。

そのような中、今年に入り新型コロナウイルスが日本国内にも蔓延し、2020年4月、政府の緊急事態宣言が発令。それを受け、経済産業省から日本商工会議所、全国商工会連合会、全国中小企業団体中央会の3団体の長、さらに所管の948団体に対し、在宅勤務等の対応が要請されました。

要請内容は、「社会機能を維持するために必要な職種を除き、①オフィスでの仕事は、原則として、自宅で行えるようにすること、②やむを得ず出勤が必要な場合も、出勤者を最低7割は減らすこと。」というものであり、これにより、多くの企業が急遽テレワーク（在宅勤務）の対応を迫られることとなりました。

1 働き方改革関連法のおさらい

はじめに、2019年4月から順次適用が開始されている、働き方改革関連法の主なものについて、簡単におさらいをしておきたいと思います。

(1) 時間外労働の上限規制

法改正により、時間外・休日労働に関する協定届（以下「36協定」）で定める時間外労働に、罰則（6ヶ月以下の懲役又は30万円以下の罰金）付きの上限が設けられました。大企業は2019年4月1日から、中小企業は2020年4月1日から、一部の適用猶予業務・事業（自動車運転の業務、建設事業等）を除いて適用されています（図表1）。

ここで原則の36協定の限度時間を確認しておきますと、1ヶ月45時間、かつ1年間360時間となります。この限度時間に法定休日労働時間は含まず、別にカウントします。

今回の法改正における“上限規制”とは、臨時的な特別な事情がある場合（特別条項）として、

図表1 中小企業の範囲について
 ※資本金の額が従業員数のいずれかを満たせば中小企業に該当

| 業種 | 資本金の額 (又は出資の総額) | | 常時使用する従業員数 |
|----------------------|--------------------|----|------------|
| 小売業 | 5,000万円以下 | 又は | 50人以下 |
| サービス業 | 5,000万円以下 | | 100人以下 |
| 卸売業 | 1億円以下 | | 100人以下 |
| その他(製造業、建設業、運輸業、その他) | 3億円以下 | | 300人以下 |

例外的に原則の限度時間を超えて働くことが認められる時間について、従来までの“青天井”から、以下のような上限が定められたことを意味しています。

| |
|--|
| ①月の労働時間の上限が『100時間未満』 ※時間外労働時間+法定休日労働時間 |
| ②年の労働時間の上限が『720時間未満』 ※時間外労働時間のみ |
| ③2～6ヶ月の月平均労働時間が『80時間以下』 ※時間外労働時間+法定休日労働時間 |

なお、原則の限度時間である1ヶ月45時間を超えるという例外的な働き方は、個人単位に年6回を上限とし、36協定届に記載した回数の範囲で適用することが可能です。

(2) 年次有給休暇の取得義務

今回の法改正では、1年間に10日以上年次有給休暇(以下「年休」)が付与される労働者を対象に、取得時季を指定して年5日の年休を与えることが、会社に義務づけられました。この改正は企業規模や業種を問わず、2019年4月から適用されています。

会社が年休の取得時季を指定する場合は、当該労働者の意見を聴取し、できる限り労働者の希望に沿った時季指定となるよう、その意見を尊重するよう努めなければなりません。

年休の取得状況を労働者ごとに把握するため、

会社は「有給休暇管理簿」を作成し、年休を与えた期間及び期間満了後3年間保存することも義務づけられました。有給休暇管理簿の記載項目は、①取得時季、②日数、③基準日(1年間の起算日)です。

(3) フレックスタイム制

フレックスタイム制は、労働者が日々の始業・終業時刻、労働時間を自ら決めることによって、生活と業務との調和を図りながら効率的に働くことができる制度です。

今回の法改正では、労働時間の調整を行うことのできる期間が延長されました。具体的には、フレックスタイム制の清算期間(労働者が労働すべき時間を定める期間のこと)について、最大3ヶ月単位で運用することが可能となりました。これによってより柔軟な働き方の選択が可能となりました。

(4) 高度プロフェッショナル制度

自律的で創造的な働き方を希望する労働者がメリハリのある働き方ができる制度が新設され、現行の労働時間規制(時間外・休日労働の規制、割増賃金の支払い等)の適用から除外されました。この制度の適用対象者は、職種(アナリストや研究開発業務など)が限定され、一定の年取要件をクリアしている必要があります。

さらに、制度を導入するためには「労使委員会を設置し、対象業務、対象労働者や健康確保措置などを5分の4以上の多数で決議すること」や「本人の書面による同意」などが必要とされています。今年の5月の新聞発表でも、2019年4月からの1年間で約10社、414名への適用のみで、制度の利用は広がっていないのが実態です。

(5) 同一労働同一賃金

同一労働同一賃金への対応については、大企業は2020年4月から、中小企業は2021年4月から義務となります。最近では、本年10月13日に最高裁が、正規・非正規労働者の不合理な待遇差を禁じた労働契約法20条(2018年改正前)の解釈をめぐり注目を集めた2事件について、いずれも原告

の訴えを退ける判断を示しました。

実務上は、これらの判決を参考にしつつも、各社の実情に沿った対応が必要ですので、まずは自社の労働条件の実態把握が急務と考えます。

2 テレワーク(在宅勤務)の拡大

(1) 出社制限とテレワーク(在宅勤務)

2020年4月の緊急事態宣言により、テレワークは思いがけない形で急速に拡大しました。ワークライフバランスや生産性の向上という観点に先んじて「命を守るために」「事業を継続させるために」は、在宅勤務が必要に迫られ、逆に言えば、在宅勤務ができないということは、すなわち「命が危険に晒される」「事業の継続が危ぶまれる」という事態となったと言っても過言ではありません。

そもそも、在宅勤務とは何か、あらためて定義を確認しておきたいと思います。在宅勤務はテレワークの一形態です。テレワークとは、情報通信技術（ICT = Information and Communication Technology）を活用した、場所や時間にとらわれない柔軟な働き方を指し、「tele = 離れた所」と「work = 働く」をあわせた造語です。テレワークは、主に以下の3つに分けられます（図表2）が、今回のコロナ禍においては、外出自粛要請という特殊な状況により、3つの中でも特に自宅での勤務が広く企業に広がったと言えます。

図表2 テレワークの形態

| 在宅勤務 | 自宅で就業する働き方 |
|-------------|---|
| モバイルワーク | 顧客先や移動中やカフェ等で、パソコンや携帯電話を使う働き方 |
| サテライトオフィス勤務 | 勤務先以外のオフィススペースでパソコンなどを利用した働き方 一社専用で社内LANがつながるスポットオフィス、専用サテライト、数社の共同サテライト、レンタルオフィスなどの施設が利用され、都市企業は郊外にサテライトを、地方企業は都心部にサテライトを置く |

(2) 在宅勤務のメリット、デメリット

急遽迫られた在宅勤務で、一体何が起こったか。労働者の視点と企業の視点から整理していきたいと思います。

① 労働者の視点

労働者の視点から見たメリット・デメリットは次のようなものがあります。

労働者のメリットとして挙げられる最も代表的なものは、通勤時間が不要になることです。在宅勤務ではこの通勤時間が不要なため、その分の時間を業務や勉強、家事、地域活動、家族との時間などに有効に使うことが可能となりました。通勤や出社に伴う身支度（スーツ着用や化粧など）が軽減されたことで、物理的な時間削減だけにとどまらず、通勤ラッシュなどの心理的なストレスからも解放され、身体的にも精神的にも好影響をもたらし、業務のパフォーマンスにもつながっていると思われます。

業務においては、仕事内容や個人により異なりますが、オフィスよりも集中できる、生産性が上がる、周りから見えないことで成果をより意識するようになった、などの声もあります。また、ZoomやMicrosoft TeamsといったWEB会議システムを使えるようになった、ITリテラシーが身に付いた、という声や、社内の人間関係の空気を気にしなくてよい、社内のメンバーとのコミュニケーションを意識的に増やしたことで逆に相互理解が深まった、連絡が密になった、というケースもあります。

一方で、デメリットも表出しました。急遽の在宅勤務のため、自宅で業務できる環境が整っていない場合も多く、通信回線やノートPCだけでなく、デスクや場所の準備がないまま、不便な状況で就業せざるを得ないケースや、家族の協力体制不足によるストレス、学校などの休校により育児を抱えて就業せざるを得ないケースなども聞かれました。一部の専門家からは家族全員が自宅に長時間いることにより家庭内暴力や子供への虐待の増加が懸念されました。さらに、在宅勤務期間が長期化してくると、心身の影響も出始めます。運動不足による体調の不調、仕事上の指示やコミュ

ニケーション、ちょっとした雑談がない孤独感からのメンタル不調、逆に上司からの過剰な指示や連絡、チャットやメールだけのやりとりで生じる誤解やミスコミュニケーションによるストレス。「テレワークハラスメント」や「リモートハラスメント」という言葉も聞かれるようになりました。また、在宅勤務は仕事と私生活の区切りがつけづらく、長時間労働になりやすいという側面や、業務や人によっては、業務が滞り、生産性が下がるケースも見られました。

② 企業側の視点

次に、企業側の視点から見たメリット・デメリットについてです。

企業側のメリットとして挙げられることはいくつかありますが、特に今回のコロナ禍においては、緊急事態時にも事業を休止させることなく継続させることができる、という点を実感した企業は多いようです。コロナ前より一定の在宅勤務制度があった企業は、なかった企業に比べ、今回の緊急事態時にも比較的スムーズに在宅勤務に移行しており、大きな混乱を招くことなく企業活動を継続することができています。従来はどちらかと言うと育児・介護など特定の層のための働き方という意味合いで語られることも多かった在宅勤務ですが、今や事業を継続するための一つの戦略、さらに社会的な大きな変化に対応しているかどうかを見極める一つの指標にまでなる可能性があります。

また、企業によっては、出張による移動費の削減、通勤費の削減、紙代や印刷費の削減など、コスト削減にもつながります。コスト削減という観点では、オフィスの賃料が削減可能と気づいた経営者も多いようです。今回全社的に在宅勤務を実施した企業の中には、オフィス自体が不要との考え方も出てきており、特にIT関連のスタートアップなどは、オフィスの解約や縮小に舵を切る動きも見られます。

コスト削減の他にも、業務内容の棚卸や見直しにより業務改善や効率化が進んだという声も聞かれます。例えば、月に一度各地方から本社に集まり行っていた会議について、そもそもの実施の必要性や紙の資料の準備の必要性を問うた時、なく

ても特段の支障がないということが証明されたケースも少なくないようです。

また、在宅勤務を積極的に導入していくことで、従業員の育児・介護を理由とした退職防止や優秀な人材の定着や確保の効果も期待できます。原則在宅勤務であれば、地方にいる優秀な人材を確保することも可能です。また、在宅勤務制度の積極的な導入は、求職者や消費者、さらには株主などからも注目され、社会へプラスのアピールポイントにもなり得ます。

一方、企業側のデメリットとしては、短期的なものでは、在宅勤務のための一時的な設備投資や、在宅勤務の規程やルールが未整備だったことによる混乱が挙げられます。例えば、労働時間の管理の仕方、通勤手当の扱い、社員間業務間でのバランス、郵便物や請求書の押印のための出社、従業員間のコミュニケーションの減少などです。今回は一時的なものとして、制度変更に手を付けなかったものの、今後どうしていくか検討を始めている企業は多くなっています。在宅勤務ができる従業員とできない従業員の問題は、例えばバックオフィス系の職種なら可能ですが、現場や営業の職種では難しい、正社員なら可能だが、派遣社員などの非正規社員は難しい、請求書の押印の担当者だけは出社せざるを得ない、などさまざまなケースが見られました。格差や不満を解消するために、在宅勤務ができない従業員へ「危険手当」などを支給した企業もあります。また、実際に業務に起因して新型コロナウイルスに感染したとして、労災に発展するケースもありました。

また、育成や評価、マネジメントにおいても、従来のやり方では対応しきれない、といったデメリットも顕在化しました。今までは同じ社内において、OJTであったり、「あいつは頑張っている」という定性的な評価であったり、部下の仕事の様子をそばで見ることができ、それがマネジメントの前提でした。それが、物理的に姿が見えない在宅勤務においては通用しない、どう育成・評価していけばよいかわからない、といったことも起こっているようです。そもそも今までは適切に育成や評価ができていたのか、という問いを突きつけられているとも言え、まさに育成や評価、マネ

ジメントにおける課題も顕在化したと言えます。

実際の（在宅勤務を含む）テレワーク制度の設計において留意すべき点には、図表3のようなものがあります。

3 テレワーク(在宅勤務) 時の労働時間管理

労働時間の管理については、大きくは2つのパターンが考えられます。1つめのパターンは、主に勤怠打刻システムを導入している企業で、出社時と変わらず、従業員に始業終業時間に打刻や自己申告をさせることで、実労働時間を把握する方法です。もう一つのパターンは、所定労働時間を労働したとみなすパターン（いわゆる「事業場外みなし制度」）です。企業側としては、従業員が本当に仕事をしているのかわからない、把握でき

ないという側面から、この事業場外みなしを適用させたいと考えることも多いのですが、この事業場外みなし制度については、労働時間を算定したい働き方について適用されるものであり、在宅勤務だからと言ってすべての企業において適用が可能というものではないことに注意が必要です。在宅勤務で事業場外みなし制度が適用されるには、次に掲げるいずれの要件をも満たす形態で行われる在宅勤務である必要があります。

- ① 当該業務が、起居寝食等私生活を営む自宅で行われること
- ② 当該情報通信機器が、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
- ③ 当該業務が、随時使用者の具体的な指示に基づいて行われていないこと

図表3 テレワーク制度の設計において留意すべき点

| | |
|--------------|---|
| 対象者 | 職種や担当業務・役職などで対象者を限定するか 育児や、家族の介護、病気療養が必要な社員などに対象を限定するか 対象者について限定する場合は、テレワークができない従業員の不公平感を解消するための代替処理（始業、終業時刻の繰り上げ、繰り下げwや出社手当など）を要検討 |
| 対象業務 | ①実施できる業務、②今後実施できる業務、③実施できない業務 の整理 |
| 利用日数 | 週1日、週2回、回数の定めなし等 社内の重要な会議や、顧客・取引先との打ち合わせ等が設定されている日は、利用不可などの運用ルールも可 |
| 他の制度との複合的な活用 | フレックスタイム制との併用 所定労働時間を勤務すれば、勤務時間の一時中断を認める（中抜け） テレワーク前もしくはテレワーク後に、顧客先などでの打ち合わせをして、直行直帰する など |
| 申請方法 | 事前申請とするか、申請方法はどうか（勤怠管理システムによる申請やメール等） |
| セキュリティルール | 原則、会社から貸与されたパソコンや携帯電話、テレビ会議システム以外の使用を禁止 紛失時に、遠隔操作によりデータを削除 資料（紙）の持ち出しや勤務場所での印刷可否 電子化しても問題ない資料を洗い出しペーパーレス化を進める データを保管するクラウドストレージを決める |
| 労働時間の管理方法 | 既存の勤怠管理ツール 始業・終業時刻の報告方法 |
| その他 | 通信費や情報通信機器の費用負担（労使どちらの負担か、会社負担の限度額、テレワーク勤務者からの請求方法等） 在宅勤務手当の支給・通勤手当の扱い 業務時の服装（テレビ会議への出席時等）のルール 休憩の取得方法・時間 |

また、労働者の長時間労働による健康被害を防ぐため、労働安全衛生法改正により、2019年4月1日から管理監督者や裁量労働制で働く者も含めたすべての労働者の労働時間の状況把握が義務づけられており、労働時間を全く把握しないということは法令上許されなくなったことにも留意しておきたいところです。在宅勤務では仕事と私生活の境目がなくなり、長時間労働になりがちという側面もあります。原則として、時間外労働や深夜労働は禁止とし、やむを得ない場合には事前申請とする等の運用ルールを定める会社も多いのが実態です。

実務面で相談が寄せられるものとしては、在宅勤務手当の支給と通勤手当の扱いに関するものがあります。今まで通勤手当として3ヶ月ないし6ヶ月分の通勤定期代を、そのまま支給するかどうか。事例としては、1ヶ月単位の定期代支給に変更し、ただし、10日以上在宅勤務する場合には定期代を支給せず、往復日額×出勤日数で支給するといったケースや、従来の「通勤手当」を支給停止し、出勤日した場合に日ごと精算する形に変更するといったケースもあります。通勤手当を減額するかわりに、在宅勤務手当の支給を検討することもあります。金額は企業によりさまざまですが、一律の「在宅勤務手当」(1万円)を在宅で

の費用諸経費の補助を目的とする手当として支給したり、在宅勤務日数に応じて1,000円～5,000円/月の在宅勤務手当を支給したりする事例などがあります。

いずれにおいても、導入の段階や導入目的、企業の在宅勤務への方針(積極的なのか、緊急時だけの扱いなのか)等にあわせて決定すべきです。

4 最後

新型コロナウイルスに対応していく中で、私たちはさまざまな気づきをもらいました。テレワーク(在宅勤務)の常態化により地方への移住も進み、また、兼業や副業が当たり前になる時代がくるかもしれません。今後、企業は新常态(ニューノーマル)時代を生きていくことになります。新たな経営課題が顕在化してくることもあるでしょう。

次回以降は、ニューノーマルに対応する働き方について、もう少し細分化した論点を取り上げていきます。「自社に必要な対応は何か」、「今後、優先的に検討していかなければならないことは何か」を考えるきっかけとしていただけたら幸いです。MR

執筆者 森田 穰治 (もりた・じょうじ)

特定社会保険労務士。みらいコンサルティング株式会社 上席執行役員。社会保険労務士法人みらいコンサルティング 代表社員。2007年から現職。労務リスク対応の就業規則ほか人事関連規程の整備、各種労働時間制度の導入など、労務リスクの防止や労務問題を解消するためのコンサルティングを行っており、特にIPOに向けた労務改善コンサルティングに定評がある。

.....
私どもみらいコンサルティンググループは、コ・クリエーション(共創)をお客さまと向き合う時の基本的なスタンスとし、「お客さまとともに価値をつくる」経営支援を目指しています。何かお困りごとがあれば、是非お声掛けください。

<https://www.miraic.jp/>