

セミナー参加者  
3,000名に聞いた

MiTERAS

仕事  
可視化

## テレワークの働き方・労務管理の「困った!」にQA形式で解説

～テレワーク社員の労務管理とマネジメント、導入のコツまで～

# 目次

---

テレワークの働き方・労務管理の「困った!」にQA形式で解説  
セミナー参加3,000名に聞いた課題&最適解

- ① 初級編
- ② 中級編
- ③ テレワーク導入編

## ① 初級編

Q

午前は在宅勤務、午後からオフィス勤務する場合、  
自宅からオフィスまでの移動時間は、労働時間か休憩時間か？

A

移動が**会社の指示であれば、労働時間**であり、  
社員都合の場合は休憩時間です。

例えば…

- 終日テレワーク（在宅）の予定で、当日になって会社から出社要請があった場合は、労働時間
- 午前のテレワーク（在宅）が育児や介護などの社員都合であり、その都合が終了次第、通常通りオフィス出社した場合は、休憩時間

※ただし、移動中にタブレットなどで業務をしていないこと

**Q** テレワーク中の中抜けは、必ず認めなければならないか？

**A** 必ずしも認める必要はありません。

ただ、中抜けを認めないと、在宅勤務のメリットの1つである育児や介護と仕事の両立が困難となる可能性があるため、認めることが望ましい。

- 中抜けを認める場合は、賃金の取り扱いも含め、就業規則に規定が必要
- 実務上、中抜け時間は、休憩時間や年次有給休暇の時間単位取得として取り扱われるケースが多い
- 休憩時間とする場合は、時間を自由に利用できること、ならびに無条件で賃金控除の対象となることから、始業時刻の繰り上げ・終業時刻の繰り下げと合わせて検討することが必要

**Q** テレワークが定着したため、通勤手当を廃止しても良いか？  
また、在宅勤務手当は、支給しないといけなないか？

**A** 通勤手当を廃止することは可能です。 ※法的に問題なし

通勤手当の廃止は労働条件の変更に該当するため、就業規則の改定が必要  
※原則は社員の個別同意が必要だが、企業規模によっては現実的ではないため、  
就業規則の改定と周知を行う

- 在宅勤務に伴う水道光熱費、通信費等は、会社が負担する必要はない。
- 社員の負担とする場合は、就業規則に規定が必要であり、規定しない限りは、会社負担となる。
- テレワーク時の費用負担は、労使できちんと協議、取り決めを行い、就業規則への規定が必要

Q

在宅勤務中の負傷に労災は適用されるか？

A

在宅勤務中の負傷は、オフィス同様の要件で労災が適用され、保険給付を受けることができます。

- 適用要件は変更なし。業務起因性、業務遂行性の両面から適用可否を判断
  - ✓ トイレから仕事場所に戻る時の転倒
  - ✓ 書類整理中の負傷
- 私的行為は、労災適用外
  - ✓ 休憩時間の負傷

## ② 中級編



Q

問題社員をテレワーク対象外とすることは可能か？

A

勤怠が良くない、周囲の目がないとサボる、タスク管理ができない等の特定社員を**テレワーク対象外とすることは可能**です。

### 問題社員への対策

1. テレワーク対象外とする
2. 自律的に働かざるを得ない仕組みを作る

### 例えば…

- テレワーク対象者を上長が認めたものに限るとした基準を設け、自律的に働くことができない社員を対象外にする。
- 対象外とする場合には、上長が本人にきちんと伝え、テレワークができるようになるよう、具体的な目標に向けてサポートする。
- 自律的に働かざるを得ない仕組みとして、日々の成果報告、オンライン会議、PCログ取得ツールの導入をする。

**Q** テレワークで労働時間が増加した。長時間労働の防止策はあるか？

**A** **ルールの策定・遵守、仕組みによる抑制と管理が有効です。**

例えば…

- 終業時刻を過ぎたら、メール・チャットは行わない
- テレワークの時間外勤務を原則、禁止する
- 全社、または部門で最終退勤時刻を決める  
※完全在宅の場合
- 深夜勤務を完全に禁止する
- ノー残業デーなどの既存ルールは、  
テレワークでも適用する
- 休日出勤は、上長の許可制とする
- 一定時刻以降は、ITシステムを利用不可とする
- PCログ収集ツールの情報を参考に、個別に注意喚起を行う
- 勤務間インターバル制度を導入する  
(コアなしフレックスとセット)

Q

育児・介護中の社員から早朝、深夜に仕事をしたいと言われた。  
どのように対応すれば良いか？

A

時間外勤務の例外を適用し、健康面に配慮しながら対応します。

例えば…

- コアなしフレックスタイム勤務制度と勤務間インターバル制度の導入
- 1日の労働時間が所定勤務時間を超えないようにする
  - ✓ 始業 9時、終業 18時（休憩 1時間）の会社で、5時から勤務開始  
14時に終業できるよう、周囲の理解・配慮、業務調整が必要
  - ✓ 同会社で、9時から23時まで勤務。うち休憩・中抜け 6時間  
翌日の勤務開始を10時にする（インターバル 11時間の場合）
- 連続して不規則な勤務となり、疲労を蓄積しないように、定期的に健康面の確認を行う

Q

会社がテレワークを全社導入することになった。  
メンバーのマネジメントで留意する点はあるか？

A

基本的にオフィス勤務時と変わらないが、**会議体の設計、コミュニケーションの場づくり、予定の見える化**等の工夫が必要です。

- コミュニケーションの質・量と、チームのパフォーマンスには相関あり

参考) Google Project Aristoteles

日本語：<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/understanding-team-effectiveness/steps/introduction/>

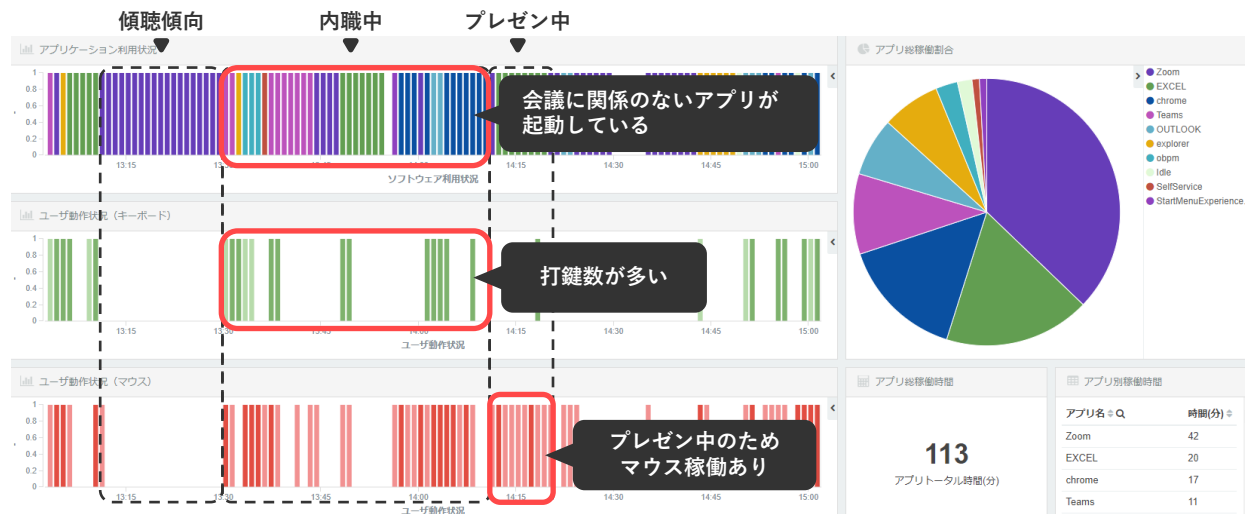
English：<https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/>

- 毎日チーム全員が集まり課題を共有、自由に議論できるミーティング、定例化する  
会議と不定期開催で良い会議の選別、1on1の頻度・時間、雑談できる場の提供等、各種会議体の設計に頭を使う
- テレワーク導入は、不要な会議の廃止や、不要な参加メンバーの選定の良いきっかけになる

## MITERAS仕事可視化を使った客観的な観察

※会議参加メンバーの絞り込み

- 会議中に打鍵数が多いときは、内職している可能性が高い
- 発表中は、マウスクリック数は上がる



Q

会社がテレワークを全社導入することになった。  
メンバーのマネジメントで留意する点はあるか？

A

コミュニケーションのとり方、予定や業務の見える化を行います。

例えば…

- 会話はハイコンテキストで行う
  - ✓ 仕事のゴール（イメージ）と納期を明確に伝える
- チャットやメールなど、こまめに返す ※フィードバックの1つ
- オンライン会議では、カメラオンをルール化しない
- 予定の見える化も必要
  - ✓ 休暇予定は？
  - ✓ 今日出勤しているの？
  - ✓ この時間は空いているが、会議を入れて良いの？


Q

チームのアウトプットを最大化するために、管理職がやることは？

A

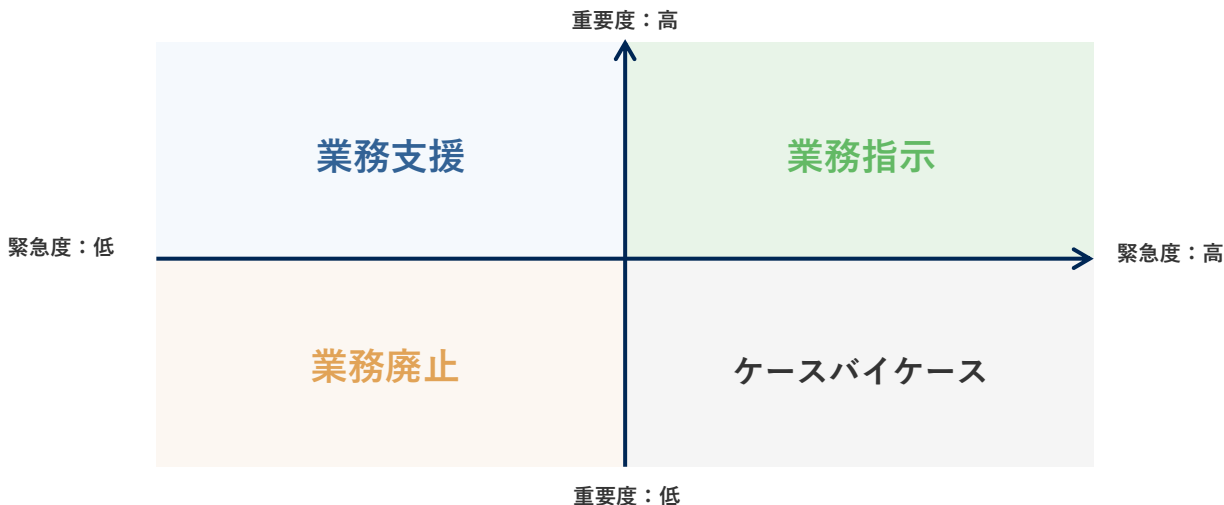
1日最低1回は、チーム全体で集まる場を作り、それ以外の時間帯では  
**こまめな声かけやフィードバック**を行います。

※オンラインチャットツールの「いいね！」でも良いです。

- オフィス勤務時以上に、チームのコミュニケーションを円滑にする工夫を絶えず考え、実行する
- 最初は管理職が一人で考えることが多いが、テレワークが馴染んでくると、自然発作的にメンバーからの意見が出始めたり、また部門横断でコミュニケーション活性化施策の共有が行われたりする
- **心理的安全性を絶えず確保することと、自律性を促すこと** 
- チャットやメールなどのテキストだけの連絡交換としない。  
話したほうが早いことが多い。会話の頻度を増やすことにもつながる。

## 業務の緊急度・重要度のマトリクス

- どのコミュニケーションの場でも、**心理的安全性の確保**が肝要
- また管理職はメンバーに、**業務指示型**で接するのか、**業務支援型**で接するのかを考えてコミュニケーションを行う  
※自律性を養う

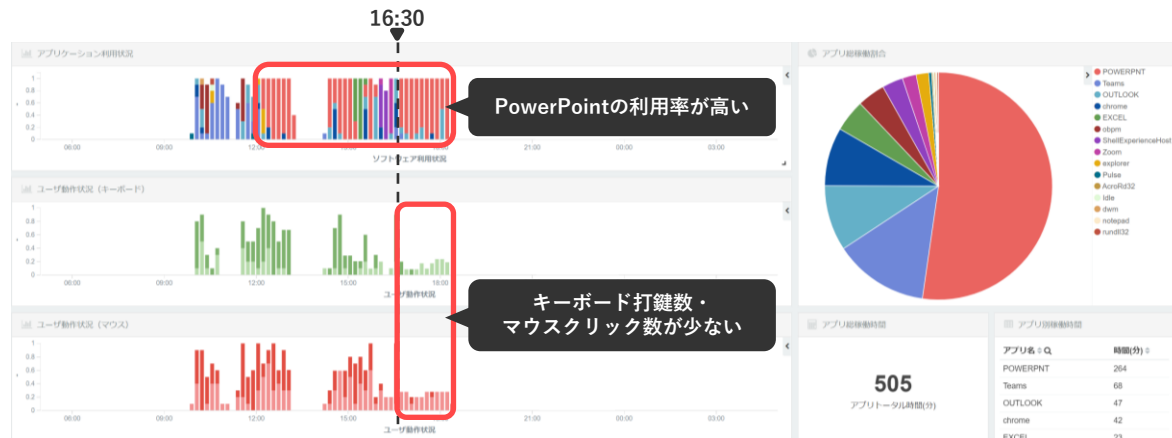




## MITERAS仕事可視化を使った客観的な観察

※支援が必要な状況の把握

- 午後からPowerPointを使った資料作成を行っている
- 16時30分以降、手が止まっており、支援が必要な状況
- テレワークに限らず、オフィス勤務でもこのような状況はある



参考 パーソルホールディングス 企業の未来をつくる、テレワーク時代の人材育成とは？

<https://www.persol-group.co.jp/service/business/article/293/>

## ③ テレワーク導入編

**Q** テレワーク導入は何から始めたら良いか？

**A** 以下の2つのステップで進めていきます。

### Step1

#### 導入目的を決めます

- 不要な移動時間をなくすこと
- なくなった移動時間を仕事（副業、起業含む）に充てる
- プライベートに充てる ※育児・介護、病気の治療含む
- 仕事の効率アップ、社員のモチベーション向上
- 優秀人材の確保
- 事業継続性の確保
- オフィスコスト、通勤費の削減
- 社会貢献
  - ✓ 雇用の創出（副業受入れ含む）、感染症対策 等多数

### Step2

#### テレワークできる業務と できない業務を分類します

- すぐにテレワークできる業務
- 工夫すればテレワークできる業務
  - ✓ デジタル技術の活用 ペーパーレス、Web会議・チャット 等
  - ✓ 労働時間制度の見直し
  - ✓ 業務の見直し
- 当面はテレワークできない業務
  - ✓ 建設業、製造業、運送業、飲食業の特定部門 等

**Q** テレワーク導入推進に必要なことは？

**A** 推進体制と社内広報が必要です。

#### 推進体制

- トップがテレワーク導入に本気で取り組むこと
- 導入プロジェクトチームには、人事・情報システム部門の他、テレワーク導入対象部門、労働組合も入れる

#### 社内広報

- 導入プロジェクトの状況はブラックボックス化せずに、プロジェクトチームから社内報やイントラなどへ掲載する

#### プレ運用

- 導入前に、Web会議システムやチャットツールなどを展開し、その利便性の高さを感じてもらう

**Q** テレワークは週何日の導入が良いか？

**A** **導入目的**に合わせ、業態・テレワークできる業務と社員希望等を**総合的に**勘案し、決定します。

例えば…

- 導入当初は欲張らず、テレワークに慣れてもらうために、週1日から始めても良い
- 営業職等のテレワークとの相性が良い職種は、週2日～3日から始めても良い
- また、導入効果を最大化するために、完全在宅勤務に移行する場合は、労働時間管理やPC稼働状況アプリ、コミュニケーションツールの導入を先行して進める

**Q** テレワークの対象者や部門はどのように決めれば良いか？

**A** 導入時点では、**スモールスタートが望ましい**です。  
その際、**対象者の基準（範囲）を明確に**しておきます。

例えば…

- 導入前にトライアルを行う場合は、トライアル対象社員から始める
- 全部門でテレワークができる社員から始める
- 希望者する社員から始める ※テレワーク効果測定と社内周知に利用
- 全管理職
- 管理職が選定した一般職 等

#### 免責事項

当資料に含まれる文字、数値、画像、データその他の情報に関して、正確な情報を記載するように努めておりますが、時間経過により情報が古くなること、技術の進歩及び社会環境の変化等により、必ずしも適切な記載とならない場合があります、当資料内容の正確性および完全性は保証しておりません。従って、当資料に基づき被ったいかなる損害についても、弊社では一切責任を負いかねますのであらかじめご了承ください。また、当資料の内容は、予告なく変更・廃止する場合があります。その他、当資料において、適宜他の情報（URL等のリンクを含みますがこれらに限られません）を参照する場合がございます。この場合も、弊社が管理するものではなく、参照先の真偽等を含め弊社では責任を負いかねますのでご了承ください。なお、当資料に記載された内容の権利（著作権や肖像権等を含みますがこれらに限られません）は、各権利保有者に帰属します。

当資料の許諾なき無断転載や販売等の行為は固く禁じております。

---

## 当資料・サービスのお問い合わせ先

パーソルプロセス & テクノロジー株式会社  
プロダクト統括部  
MITERAS部

メール [ppt-ssolpd@persol.co.jp](mailto:ppt-ssolpd@persol.co.jp)

電話 03-6370-7344



PERSOL