

はしがき

新型コロナウイルス感染症が拡大するまで、多くの企業がリモートワークを自分の会社に導入するのは無理と考えていました。しかし新型コロナウイルス感染症という黒船が来航した途端、リモートワークせざるを得なくなり、一気に普及していまや当たり前となっています。

しかしリモートワークを導入しても、実際にどのように時間管理して良いか分からず、「常時 web カメラで接続しながら自宅で勤務するよう求められる」、「離席するにはチャットに投稿しなければならない」、などといった囚人さながらの管理をする企業も現れています。トイレで離席するときも「トイレに行きます」と上司やチーム全員に断らなければならず、ハラスメントになりかねないような例もみられます。勤務開始時刻や終了時刻をメールで送り、今日の予定や行うべき業務内容、終了時には今日1日の業務を報告させています。こうした現場では、上司から送られてきたメールに即答しただけで仕事をしていないとみなされたり、上司からの電話に出なかっただけで「サボっていたのか？」と疑われてしまいます。「中抜け時間？ふざんけんな！」と言われかねない状況です。リアルに出勤するのが当たり前だった時代、いまの部長や取締役世代は「ちょっと、一服」とタバコを吸いによく「中抜け」していました、それも堂々と……。 「中抜け時間？ふざんけんな！」と言っていること自体「ふざけんな！」と言いたくなります。

社員のほうも、メールで送った業務報告が今日1日中かかって仕上げた業務であっても、報告書には「顧客への営業資料作りおよび見積書の送信」のたった十数文字となり、上司がこのことを理解してくれるのかどうか不安でいます。自分をアピールすることがうまい社員だけが評価されているのではないかと疑心暗鬼となっています。「自分は一生懸命仕事をしている」ということをどうアピールしたら良いか分からず、その答えの1つが、「夜遅くまでかかって仕上げました！」という長時間労働のアピールとなってしまっているのです。

リモートワークしている社員の時間管理をしようとすると、マイクロマネジメントになってしまいがちです。「どこ行くの？」「何してるの？」子供じゃあるまいし、いまだきの言葉で言えば、「ウザい……！」

です。マイクロマネジメントは、必要な場合もありますが、社員から「信頼されていないのではないかと不安にさせるものでもあります。時間管理をしないと、社員は仕事をサボるのでしょうか？

そもそも自宅など会社の外にいて仕事をしているリモートワークにおいて、時間管理ができるのでしょうか？ 時間管理は必要なのでしょうか？

実は、「リモートワークであっても、時間管理をしなければいけない。」というのは誤解であり、間違いなのです。

仕事は完成することが大事です。完成するのであれば、それが短時間で完成しても、逆に長時間かかって完成したとしても変わりはないはずです。ところが、日本では長時間かかって完成したほうが、評価が高く賃金も高い傾向があります。「夜遅くまで頑張っているな。」という評価がまさにその典型です。賃金は本来、労働の対価であって労働時間の対価ではないはずです。大事なことは労働時間ではなく、仕事を完成させたかどうかのほうです。

もしも、短時間で集中して仕事を終わらせるのも、長時間かかって仕事を終わらせるのも、どちらも賃金は同額であったとすると、社員はどちらを選択するのでしょうか？ 自ずと回答が出てきます。実は、そんな労働時間の管理方法があるのです。

本書は、そのためにはどのような労働時間の管理方法が良いのか。そもそも会社が労働時間の管理をしなければいけないのか、管理すべきなのか。社員本人に労働時間の管理を任せるべきではないのか、いや「労働時間管理なんかするな！」というものです。

本書が皆さんのお役に立ち、なぜ労働時間の管理をするのか、あらためてちょっと立ち止まって考えてみる、そんな書籍であれば願っています。

最後に、様々な情報提供をいただき、貴重なアドバイスをいただいた久松洋祐氏にこの場をお借りして感謝申し上げます。

2021年6月

奥村 禮司

目 次

第1章 リモートワークだけでは労働生産性は上がらない！ 上がるための仕組みが必要 ～「社員に任せる」～

- 1 日本のリモートワークは働きづらい勤務形態／8
- 2 リモートワークの必然性／9
- 3 リモートワークの導入目的は？／10
- 4 リモートワークだけでは労働生産性は上がらない、上がるための仕組みが必要／11
- 5 6時間しか働かなくても8時間働いたとみなす制度／15
- 6 「わが社は、水曜日がノー残業デー」なんてナンセンス／17
- 7 リモートワークに最も適した労働時間管理／19
- 8 政府も認めているリモートワークに適した労働時間管理、そして自主性／22
- 9 日本の労働時間管理は「ウザイ！」／24
- 10 厚生労働省は「時間管理できない」と／28
- 11 日本の労働時間管理は、工場のためのもの／29
- 12 法定労働時間8時間の意味／30
- 13 本来の労働時間管理の意味／32
- 14 メリハリの効いた労働時間に！／34

第2章 労働時間管理しないリモートワーク ～「みなし労働時間制」は、労働時間把握義務の適用が除外されている！～

- 事業場外労働による「みなし労働時間制」…………… 38
- 1 事業場外労働による「みなし労働時間制」とは？／38
 - 2 事業場外労働による「みなし労働時間制」の単位／40
 - 3 事業場外労働による「みなし労働時間制」における時間外労働／42
 - 4 労働時間の算定方法／43
 - 5 事業場外労働のほかに一部事業場内労働がある場合の労働時間の算定方法／45
 - 6 オンライン会議等一部労働時間の把握ができる場合の労働時間の算定方法／48
 - 7 労働時間が適用される範囲／52
 - 8 休憩、休日についての取扱い／52
 - 9 休憩・休日についての一考察／55
 - 10 深夜業についての取扱い／58
 - 11 休日や深夜の労働時間の把握／58

-
- 12 事業場外労働による「みなし労働時間制」は、労働時間の適正な把握について適用除外／59
 - 13 事業場外労働による「みなし労働時間制」は、要件に該当すれば、実は深夜時間帯や休日に労働した割増賃金の支払いも不要／61
 - 14 健康を確保する観点からの「労働時間状況の把握」／66
 - 15 事業場外労働による「みなし労働時間」を適切に設定するための「労働時間の適正な把握」／68
 - 16 事業場外労働による「みなし労働時間制」の判断基準／69
 - 17 最高裁判例：阪急トラベルサポート事件／74
 - 18 事業場外労働による「みなし労働時間制」における手続き／83
 - 19 就業規則例／86
 - 20 労使協定例／88
 - 21 労使協定についての注意点／91
 - 22 労使協定に代わる委員会決議／93
 - 23 出社勤務&リモートワーク ハイブリッドな会社の1日／95

第3章 労働時間管理するが、しないようなりリモートワーク ～疑似的「みなし労働時間制」とフレックスタイム制～

- I 疑似的事業場外労働による「みなし労働時間制」（自己申告）…… 98
 - 1 疑似的事業場外労働による「みなし労働時間制」とは？／98
 - 2 疑似的事業場外労働による「みなし労働時間制」の単位と時間外労働／102
 - 3 トヨタ自動車が行っている、疑似的事業場外労働による「みなし労働時間制」／103
 - 4 労働時間が適用される範囲／104
 - 5 就業規則例／105
 - 6 賃金規程例／107
- II フレックスタイム制…………… 108
 - 1 フレックスタイム制とは？／108
 - 2 フレックスタイム制における単位と総労働時間／110
 - 3 フレックスタイム制における時間外労働／112
 - 4 清算期間が1か月を超える場合における割増賃金の支払い／114
 - 5 フレックスタイム制における休日労働／115
 - 6 実労働時間に過不足が生じた場合／116
 - 7 労働時間が適用される範囲／119
 - 8 フレックスタイム制におけるありがちな間違い／120
 - 9 コアタイムとフレキシブルタイム／121
 - 10 フレックスタイム制における手続き／123
 - 11 就業規則例／126
 - 12 労使協定例／126

第4章 労働時間管理しないようなリモートワーク ～「みなし労働時間制」とは別の裁量労働制～

事業場外労働による「みなし労働時間制」の歴史／134

I	企画業務型裁量労働制	138
1	企画業務型裁量労働制とは？／138	
2	企画業務型裁量労働制における時間外労働／142	
3	企画業務型裁量労働制における労働時間の算定方法／143	
4	労働時間が適用される範囲／144	
5	企画業務型裁量労働制の対象となる業務／145	
6	企画業務型裁量労働制における手続き「労使委員会」／151	
7	就業規則例／152	
8	労使委員会運営規程例／154	
9	労使委員会の決議／157	
10	決議書例／160	
11	対象労働者の同意／166	
II	専門業務型裁量労働制	167
1	専門業務型裁量労働制とは？／167	
2	専門業務型裁量労働制における時間外労働／169	
3	専門業務型裁量労働制における労働時間の算定方法／169	
4	労働時間が適用される範囲／170	
5	専門業務型裁量労働制の対象となる業務／171	
6	専門業務型裁量労働制における手続き／180	
7	就業規則例／181	
8	労使協定例／182	
III	特定高度専門業務・成果型労働制(高度プロフェッショナル制度)	187
	特定高度専門業務・成果型労働制(高度プロフェッショナル制度)とは？／187	

第5章 リモートワークによって求められるルール作り ～多様な働き方を認める。それが本当の働き方改革～

1	ハイブリッド型／194
2	これからリモートワークを始めたいと思っている企業は／195
3	リモートワークを認める回数／195
4	リモートワーク利用対象者・利用条件の設定／196
5	実際の就業場所／197
6	ワーケーション／198
7	中抜け時間「仕事の切り替え ON と OFF」／200
8	リモートワークに要する費用負担／202
9	労働契約書／206

-
- 10 在宅勤務は「勤務する場所も家庭も同じ場所」であることを理解する／209
 - 11 新入社員や中途採用の社員／212
 - 12 派遣社員とリモートワーク／213
 - 13 環境整備／215
 - 14 つながらない権利／216
 - 15 安全と健康への配慮／218
 - 16 医師によるオンラインでの面接指導／219
 - 17 兎にも角にも「とりあえずやり続けてみること」／222

第6章 副業や兼業の労働時間管理

～リモートワークと副業・兼業～

- 1 リモートワークと副業や兼業／226
- 2 副業や兼業の現状／227
- 3 副業や兼業のメリットと留意点／227
- 4 副業や兼業禁止規定の有効性／229
- 5 就業規則例／237
- 6 副業や兼業における労働時間／237
- 7 副業や兼業における労働時間の把握方法／244
- 8 簡便な労働時間管理方法／246
- 9 副業や兼業における時間外労働や休日労働をさせる場合の届出(36協定)／252
- 10 副業や兼業の容認と健康管理／254
- 11 副業や兼業における社会保険の適用／259
- 12 社内副業制度の導入／262

第7章 リモートワークによる意識の変化

～たかがリモートワーク。リモートワークのための変革は不要!～

- 1 企業に求められる意識の変化／266
- 2 マネジメントや評価制度、労務管理等の変革が必要?／267
- 3 多様性／273
- 4 障害者雇用／274
- 5 病気を抱え、治療をしながらでも／275
- 6 育児や介護のための短時間勤務制度／276
- 7 居住地の自由化／277
- 8 オフィスは不要!?／279
- 9 転勤に伴う転居がなくなる?／279
- 10 現場での仕事でさえもリモートワーク／280
- 11 リモートワークからバーチャルオフィスへ／281

参考となる資料／283

第1章

**リモートワークだけでは
労働生産性は上がらない！
上がるための仕組みが必要
～「社員に任せる」～**

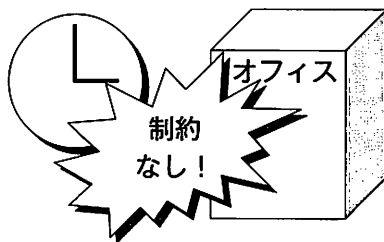


1

日本のリモートワークは働きづらい勤務形態

リモートワークに、明確な定義はありません。行政や企業によってはテレワークと試してみたり、在宅勤務のことを試してみたり、もしくは、「情報通信技術を活用し、遠隔地で仕事を行うこと」などさまざまです。日本で言っているリモートワークと、海外で言っているリモートワークも違います。そこで、この本では、リモートワークを次のように定義したいと思います。

単に職場が企業のオフィスではないこと、自分の仕事を遂行するにあたり、「場所に制約がなくオフィスから離れた場所で仕事を遂行すること」です。欧米であれば、リモートワークとは、「場所だけ



でなく時間的な制約もなく、柔軟な働き方」working anytime anywhere (いつでもどこでも働く) であるはずですが、日本では場所だけであって、時間的な制約を設けており、working anywhere (どこでも働く) だけで、anytime (いつでも) がないため、柔軟な働き方にはなっていません。日本のリモートワークは、実はとても働きづらい勤務形態です。よく日本のリモートワークを欧米のリモートワークと比較しますが、そもそも中身が違うものであり、本来は比較できないものです。

リモートワークを、何か労務管理や人事管理上の大きな制度であり、リモートワークを導入したこと自体が大きな成果であるような、そんな勘違いをしている企業が日本には多いように思います。リモートワークは、自分の仕事を遂行するにあたり、単に職場が企業のオフィ

スではなく、自宅やカフェ、シェアオフィスやコワーキングスペースなどのサテライトオフィスなどで行われるだけのことにすぎません。



Telegraph・Telegram・Telephone・Telex・Television 等々、Tele という言葉がつくものは、いつしか廃れてしまっています。Telework (テレワーク) も Tele という言葉がつきます。このため、「これから」という思いも込めて、本書では Remotework (リモートワーク) としています。

以降、本文中に参考資料として提示している行政のガイドライン等では「テレワーク」となっていますが、「リモートワーク」も「テレワーク」も実質的には同じような意味のもので、同じものとして読んでください。

2

リモートワークの必然性

リモートワークは、企業の存続問題を考える上でも大変重要なことであり、企業のリスクヘッジに備えるためのものでもあります。大規模地震（東日本大震災、熊本地震など）や大型台風による事業へのダメージ、新型ウイルス感染拡大（新型インフルエンザ、新型コロナウイルスなど）による拠点機能の麻痺、さらに政治リスクによる海外拠点からの引き上げ等——。リモートワークは、このような突発的なリスクに対しての備えともなり、リスクに対応できるような組織へと変わっていくためのものでもあります。

毎年冬の時期になるとインフルエンザが流行します。自宅等でのリモートワークであれば、インフルエンザウイルスに感染するリスクが少なくなります。

2019年、関東各地に大きな被害をもたらした台風15号。出勤前に台

風による被害が想定できていたにも関わらず、多くの人とそのさ中に会社に向かいました。そして、台風の被害により死亡した人の実に15%はこの通勤途上によるものです（NHK 調査）。リモートワークを導入してさえいれば、このような被害に遭わず、また大切な人を亡くさずに済んだかもしれません。

これから就職を控える今の大学生が求めているものも、自然災害などのリスクを意識した「変化に適應できる働き方」です。

3 リモートワークの導入目的は？

リモートワークの導入目的は、何でしょうか？ リモートワークの目的は、導入することではなく、社員が働きやすい職場環境を作っていくこと、そして一人一人の労働生産性、パフォーマンスを上げていくことにあるのではないのでしょうか。

特に現場のある職場、建設や運輸、鉄道、製造などでは労働生産性を上げることが求められ、これ以上ないほどに労働生産性を上げています。労働生産性を上げることができていないのは、管理部門や事務部門等バックヤードです。現場部門が稼いでいる資金を、管理部門が時間外労働などにより食いつぶしていく、それが許されるのでしょうか？ 管理部門や事務部門等バックヤードこそ、労働生産性を上げる必要があるのではないのでしょうか。

現場でのリモートワークは、それでも徐々に浸透はしてきていますが、なかなか難しいのが現状です。このため管理部門や事務部門等バックヤードこそ、リモートワークを導入すべきです。

リモートワークは、単に「場所に制約がなくオフィスから離れた場所で仕事を遂行すること」ですので、労働生産性を上げるためには、さらに「柔軟な働き方」をサポートするための制度が必要です。

リモートワークの導入目的

- ・社員が働きやすい職場環境を作っていくこと
- ・一人一人の労働生産性、パフォーマンスを上げていくこと

4

リモートワークだけでは労働生産性は上がらない、上がるための仕組みが必要

新型コロナウイルス感染症拡大による緊急事態のときに、「リモートワークを導入し、労働生産性が上がったかどうか？」といった調査があちこちで行われていましたが、「労働生産性が上がった」という回答はとても少ないものでした。逆にリモートワークを導入し、労働生産性が下がったという割合がとて高くなっていきます。これは諸外国との比較においては、明らかに異質です。もっとも欧米では、働きやすい労働環境の1つとしてリモートワークが浸透しており、労働生産性の高い社員が選択できる働き方ということもあるのですが……。

そもそも、リモートワークを導入したからといって、労働生産性が上がるのでしょうか？ むしろ、労働生産性が上がると考えるほうが間違っています。リモートワークは、「場所に制約がなくオフィスから離れた場所で仕事を遂行すること」であり、それ自体が、労働生産性を上げる制度ではないのです。

そもそもオフィスに出勤し勤務するリアルな世界ですら労働生産性が上がっていないのに、リモートワークを導入したからといってすぐに生産性が上がる訳はないのです。生産性を上げるためには工夫が必要です。ではどうすれば、労働生産性が上がるのでしょうか？

それは「社員に任せる」ことです。社員の自主性を重んじ、仕事の進め方を社



員本人の裁量に任せることができるのであれば、リモートワークを導入し、事業場外労働による「みなし労働時間制」を採用することにより、労働生産性を上げることが可能なのです。

事業場外労働による「みなし労働時間制」では、労働時間管理をせず、さらに時間外労働や深夜労働による割増賃金、そして休日労働による割増賃金を支払うことも不要になります。ただし、会社があくまでも社員の自主性を重んじ、指示命令をせず管理しない仕事の進め方で社員本人の裁量に任せるということができればの話です。

例えば、1日8時間勤務し、8,000円が支給されている正社員（出社勤務）がいたとします。1月の給与を勤務日数で割ると1日8時間8,000円ということです。時間単価で考えれば1時間1,000円となります。この正社員が、2時間残業し10時間働けば10,000円+割増賃金となります。ところが育児や介護等により短時間勤務となり、6時間勤務となった場合は、6,000円しかもらえません。8時間勤務が6時間の短時間勤務となり2時間分が減った訳ですから当然です。勤務時間が2時間減った分、仕事の内容もきっちり2時間分減らされていれば問題ありません。ところが、仕事の内容もきっちり2時間分減らされているかということ、往々にしてそんなことはなく、人手不足の現状では実際には概ね1時間分、もしかしたらほとんど減らされないということもあるかもしれません。ところが本人としては保育園へのお迎えがあったり、介護のことがあったりすれば、6時間で仕事を終わ

らせなければならず、なんとか終わらせて帰ります。当然に仕事を効率よく終わらせ、労働生産性を上げなければなりません。計画性を持って、今日中に仕上げるべき仕事と、明日に回せる仕事とに分け、テキパキと仕事を進めていきます。同僚がコーヒーを飲んでいるのを横目で見ながら、仕事を進めていきます。ところが、労働生産性が上がっても誰からも評価されず、そればかりか6時間勤務であるために、1日6,000円の給与しかもらえません。

今の制度では労働生産性を上げ、効率良い仕事をすればするほど損になるのです。逆に労働生産性を下げて、効率悪い仕事をすればするほど、残業すればするほど、給与がアップしていきます。出社勤務するリアルな職場では、なかなか労働生産性は上がりません。労働生産性を上げ、効率良い仕事をし、仕事を早く終わらせれば、上司から「じゃあ、これもやっといってくれ！」と、さらに仕事が増えていきます。労働生産性を上げ、効率良い仕事をすればするほど損になるため、労働生産性が高く、効率良い仕事をする社員は、適当に仕事を延ばし勤務時間内で終わるようにしていきます。ユニチャームが社内で「労働生産性の高い人」は誰かといった調査を行いました。その結果、社内で労働生産性が高く効率良い仕事をしている人は、ほとんどが育児や介護等により勤務時間に制約のある短時間勤務者であったといいます。労働時間が制約されれば、制約された時間内でなんとか仕事を終わらせようとする、また終わらせなければならないので必然的に労働生産性が上がるのです。しかし、「労働生産性が高い！」「素晴らしい！」と評価されても、給与は下がっているのです。

■例) 1日8時間8,000円が支給されている正社員(出社勤務)

労働時間	1時間単価で1,000円となるので……	事業場外労働による「みなし労働時間制」を採用すると……
8時間	8,000円	1時間単価で1,000円
10時間	10,000円+割増賃金	1時間単価で 800円
6時間	6,000円	1時間単価で1,333円

では、リモートワークを導入し、事業場外労働による「みなし労働時間制」を採用した場合は、どうでしょうか？ 事業場外労働による「みなし労働時間制」は、労働時間を算定し難いために、1日8時間働いたとみなして8,000円支給される制度です。1日10時間働いても8時間働いたとみなして8,000円しか支給されず、逆に1日6時間しか働いていなくても8,000円支給されます。1日8,000円支給される訳ですから、8時間働けば時間単価に換算すると1時間1,000円となります。ところが1日10時間働いたとなると時間単価に換算すると1時間800円にしかなりません。労働生産性を上げ、効率良い仕事をして6時間で仕事を終わらせれば1時間単価に計算すると1,333円となり、労働生産性を上げ、効率の良い仕事をしたほうが得をすることになります。もちろん実際は1日8,000円しかもらえないので、労働生産性を上げ、効率よく早く仕事を終わらせても、労働生産性を下げ、効率悪く遅く仕事を終わらせても、支給される給与は1日8,000円と変わりません。しかし、1日8,000円しか支給されないのであれば、効率良く早く仕事を終わらせても、効率悪く遅く仕事を終わらせても同じなのですから、「ゆっくり遅く仕事を終わらせよう」と仕事にかかる時間をできるだけ長くしようとするのでしょうか？ 同じ1日8,000円しか支給されないのであれば、多くの社員は、「効率良く早く仕事を終わらせよう」と、自ずと自分に得になる方向を考えるのではないのでしょうか？ つまり、必然的に労働生産性が上がっていくのです。

●著者略歴

奥村 禮司 (おくむら れいじ)

社会保険労務士

学校法人産業能率大学総合研究所兼任講師

昭和40年(1965年)生まれ

大学在学中、糸川英夫博士(※)に師事

※日本の宇宙開発・ロケット開発の父。小惑星探査機はやぶさが持ち帰った小惑星「イトカワ」の名前になった博士。ゼロ戦設計者堀越二郎博士の東大工学部航空学科9年後輩で、一式戦闘機「隼(はやぶさ)」の設計にも携わっていた。

大学卒業後会社員生活を経て、社会保険労務士業開業

企業からの相談業務のほか、企業研修を始め、自治体や商工会議所、中小企業基盤整備機構等での研修講演、全国各地の社会保険労務士会・税理士会や弁護士法人等での研修講演に講師として招かれている(オンラインを含む)。

その他、経済連携協定(EPA)による来日外国人向け研修や、社会保険労務士試験受験講座(TAC)、FP技能士検定試験受験講座(きんざい)などの講師も行っている。

【連絡先】

E-mail: shu-dan@pnw.to

【主な著書】

『多様な労働時間管理の運用と就業規則への規定の仕方』(日本法令)、『フレキシブル・ワーク・アレンジメントによるこれからの労働時間管理』(日本法令)、『労務管理の基本的な考え方』(産業能率大学)、『労務管理の実践』(産業能率大学)、『FPのための労務問題事例集』(きんざい)など