

要点解説

ポストコロナ時代の在宅勤務制度

～持続性ある弾力的な働き方へ変革の30ポイント～

ビー・エム・ピー株式会社 代表取締役 鈴木 雅一

2020年11月5日発行(毎月1回5日発行)第359号 1991年6月17日第三種郵便物認可

月刊 人事マネジメント Monthly HRM Materials

人財「採用・育成、評価・賃金」実務資料誌

2020 Nov. 11

HR Note

人事部門のDX入門 P.17

新連載3本
オンライン教育可能性 P.68
リモート部下のモチベーション P.70
組織に根づく「1on1」 P.72

要点解説

ポストコロナ時代の在宅勤務制度 P.33

人物

武田雅子 P.8

事例

free/なすび P.52



ポストコロナ時代の 在宅勤務制度

～持続性ある弾力的な働き方へ変革の30ポイント～

ピー・エム・ピー株式会社 代表取締役 鈴木 雅一

■ コロナの奇禍を奇貨にしよう

新型コロナウイルス感染症は厄介な病気です。感染力も強く、1～2年程度の長期戦を覚悟しなければならず、併せて経済も動かさなくてはなりません。その結果、コロナ禍が新しい働き方をもたらしました。典型はテレワーク、特に在宅勤務です。

新しい働き方の導入においては、まずは労働法を中心としたCompliance上の問題を解消することが必要です。Complianceで思考停止するのではなく、新しい働き方と社員の生産性や労働力の調達の関係まで考えてください。これは経営に課せられた役割です。

統計によれば、コロナが落ち着いたら従来の働き方に戻すとしている企業も多いようです。しかし思い出してください。コロナ前の日本の労働生産性は先進諸国の平均以下でした。従来に戻るといって漠然とした方針では不十分です。コロナという“奇禍”を“奇貨”に、逆を利用して、働き方の変革を進めましょう。



● 鈴木 雅一 (すずき まさかず)

www.pmp.co.jp

ピー・エム・ピー株式会社 (PMP) 代表取締役・特定社会保険労務士。慶應義塾大学経済学部を卒業 (専攻は経済政策、恩師はカトカンで有名な加藤寛教授)。三菱銀行 (現三菱UFJ銀行) に入社し、人事企画部門他を経験。その後、米国ケミ

カル銀行 (現JPモルガン・チェース銀行) の日本支店の副社長として銀行と証券人事部門を統括。米国マイクロソフト社の日本法人であるマイクロソフト株式会社の人事部門と総務部門の統括責任者を経て、PMPを創業。また、人事部長のネットワークSMCも運営、人事スペシャリストの研鑽の場を提供している。著書に『アメリカ企業には就業規則がない』(国書刊行会)。

目次

1. 今、何が起きているのか

- ポイント1 最近の動向
- ポイント2 労務管理の変化状況
- ポイント3 ポストコロナ時代の社員の働き方

2. テレワークをどうマネジメントするか

- ポイント4 With コロナの弾力的勤務体制の中心はテレワーク
- ポイント5 旧来型の在宅勤務とは
- ポイント6 自宅は新たに追加される就業の場所
- ポイント7 自宅は事業場ではないという整理
- ポイント8 就業の場所として自宅の留意事項—基本スタンス
- ポイント9 就業の場所として自宅についての具体的留意事項
- ポイント10 安全、健康的、快適な就業の場所の設営の進め方

3. 在宅勤務の労働時間管理

- ポイント11 法的には就業の場所の変更でしかないのか
- ポイント12 自宅は会社の施設ではないという当たり前の認識
- ポイント13 在宅勤務—労働時間管理の原則
- ポイント14 在宅勤務—労働時間管理規定の骨格
- ポイント15 事業場外労働時間制の活用によるみなし労働時間
- ポイント16 在宅勤務の仕組み—最初はスーパーフレックスタイムから

4. 在宅勤務管理で他に注意すべき点

- ポイント17 通勤手当
- ポイント18 在宅勤務手当
- ポイント19 情報セキュリティ
- ポイント20 健康保全
- ポイント21 ハラスメント
- ポイント22 出勤しなければならない事情の洗い出し
- ポイント23 評価について

5. 持続性のある柔軟な働き方

- ポイント24 導入前に検討すべき事項
- ポイント25 先進事例が教える在宅勤務の秘訣
- ポイント26 自宅以外での“在宅”勤務
- ポイント27 在宅と出勤の組み合わせ
- ポイント28 在宅勤務は優秀人材の採用にメリットがある
- ポイント29 在宅勤務の定着はトップダウンで
- ポイント30 個性を尊重する弾力的な働き方を実現する

1. 今、何が起きているのか

ポイント1 最近の動向

2020年、新型コロナウイルスは世界を一変させてしまった。日本も大きく変わった。

日本の新型コロナウイルスの動向

01/28	日本人で最初の感染者。武漢からのツアー客用観光バスの運転手
02/05	横浜港に寄港したダイヤモンドプリンセス号。感染者数は712名
03/05	安倍総理。全国の小中高校を春休みまでの臨時休校の措置
03/24	IOCにて東京オリンピックの延期が決定
04/07	東京等7都道府県に緊急事態宣言(05/06期限)
04/16	緊急事態宣言の全国拡大
05/04	緊急事態宣言の5月末までの延長
05/14	34県の緊急事態宣言の解除
05/21	大阪・京都・兵庫 解除
05/25	残りの東京等の解除

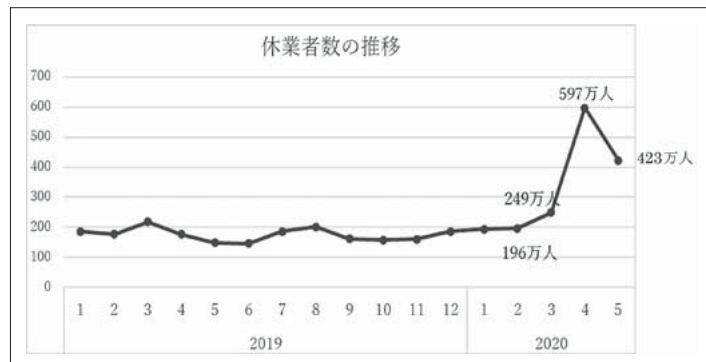
上記の2020年1月末からの出来事を振り返ると、昨年までの日常がずいぶんと遠い昔の出来事のように感じられる。未だに収束しておらず、かつての日常がいつ戻ってくるという予測すら立たない。6月以降、緊急事態の再宣言は発出されていないものの、感染者数の推移は神経質な山谷を繰り返している。当面は感染状況に応じてブレーキとアクセルを踏み分けながら経済を運営するという不安定な政治が続く。1～2ヵ月ほど先の見通しすらはっきりとしない、当面は過去の経験則も活かさないという初めて体験する不安定な環境で企業活動を進めていかなければならない。そして、企業は家族を含めた社員の生活も守っていかなければならない。

不確実な環境下での経営判断は平時以上にトップに委ねられる。経営陣は腹をくくって先代、先々代が経験していない事態に対峙し続けていかなければならない。

ポイント2 労務管理の変化状況

日本の労働市場においても新型コロナウイルスは大きな影響を及ぼした。休業者数の推移を見てみよう。

休業とは、雇用が継続されている労働者が何らかの事情で就労できない状況をいう。病気や出産、育児などが休業の典型。日本ではこれまでは150万人から200万人程度の休業者数で安定的に推移していた。



(厚生労働省発表)

しかしながら、新型コロナウイルスの影響から休業者数は3月249万人と平常時比較で約50万人の増、4月は前月の2.4倍の597万人となり、5月は若干減少したものの423万人と高水準が続いた。緊急事態宣言解除以降、小売業やサービス業の休業要請も解除され、人々の休業状態は平常時に戻ろう

としているようには見える。

休業者数の動向が落ち着き出すと、代わって徐々に失業者数に変化が見られるようになった。厚生労働省の発表によれば、5月の完全失業者数は197万人、前年同月比+40万人程度。悪化してはいるが、企業は休業補償の助成金を活用し頑張って雇用をできるだけ維持しているように思える。あと数ヶ月の推移を見ないと正確なことは言えず、力尽きて解雇等の雇用調整に進む企業もあるだろうが、一方で6月以降企業活動は再開されつつあることも考えると、新型コロナウイルスを原因とする失業率を悪化させる影響は0.5%程度に抑えられる可能性がある。

そんな厳しい環境のなかで各企業は新型コロナウイルスの感染拡大予防策を講じている。下図は最近の企業の取り組み姿勢をテーマに横浜銀行が神奈川県下の企業を対象に行ったアンケート結果だ。

従業員の働き方に関連するアンケート結果

弾力的な勤務体制の運用		人員関連の影響		恒久的な制度変更		合計	
		あり	なし	あり	なし	構成比	
あり		152	91	52	191	243	63.4%
なし		29	111	16	124	140	36.6%
合計		181	202	68	315	383	100.0%
	構成比	47.3%	52.7%	17.8%	82.2%	100.0%	

出所: 浜銀総研

全体の63.4%もの企業が、新型コロナウイルスの影響を受け何らかの弾力的な勤務体制の運用を行っている。注目すべきは弾力的な勤務体制の運用を行った企業のうち8割弱の191社が、弾力的な勤務体制の運用は恒久的な制度変更を伴わないとした回答結果だ。

横浜を擁する神奈川県への傾向は日本全体の縮図を示すことが多い。新型コロナウイルスの感染拡大を防ぐため、緊急避難的に社員の働き方を変えたものの、それが今後の恒久的な制度変更に結びつくかは不透明な状態という分析（浜銀総研）は日本全体の状況であると考えても差し支えあるまい。

一方で、新型コロナウイルスの“終息”には2年程度かかるというWHO見解も踏まえれば、新型コロナウイルス対応としての特別かつ臨時的な弾力的な勤務体制は1～2年程度は続くものと覚悟して、自社の労務管理を考えることが現実的なアプローチであろう。

ポイント3 ポストコロナ時代の社員の働き方

弾力的な勤務体制といわれる中には、様々な働き方が含まれている。新型コロナウイルスの感染が一段落した時点で、元の働き方に戻すのか？ それとも、今回否応なしに導入を余儀なくされた新型コロナウイルス感染症対策の特別かつ臨時的な弾力的勤務体制の経験を活かして、今後の自社における社員の就労のあり方に新しい工夫を加えるのか？ 今、経営が問われている。

コロナ以前の働き方を振り返り、労働生産性、社員の満足度、採用の競争力などなど、いろいろな角度で分析し改善が必要な点はなかったのだろうか？ という視点も忘れないでほしい。そして、この機会に改めて考えたい。新型コロナウイルスという“奇禍”を“奇貨”とするかは、マネジメントの姿勢次第。これは企業の方向性に関わる意思決定なので、社員の声をよく聞くことは大事ではあるが、

ボトムアップで決める問題ではない。トップダウンで自社の基本的考え方を示すべき経営課題だ。改革の時機を逸してはならない。

2. テレワークをどうマネジメントするか

ポイント4 Withコロナの弾力的勤務体制の中心はテレワーク

筆者が勤める労務コンサルティングファームPMP宛ての問い合わせからも今最も関心の高いものはテレワーク、特に在宅勤務だ。

新型コロナウイルス以前も、東京オリンピック・パラリンピックの混雑緩和の必要性からテレワーク導入の動きは見られた。しかしながら、動きは鈍く、都内選手村近辺等の一部企業の関心事でしかないように捉えられた。

新型コロナウイルスはそれを一変させた。対面での営業や出社しなければ業務遂行できない職種以外は、できるだけテレワーク導入を進めようとした。出勤を解禁した企業も多くは、今でも新型コロナウイルスの感染拡大予防の観点から接触リスクを少しでも引き下げるため、通常の出勤にテレワークを併用している。ポストコロナでテレワークがどの程度定着するのかという見通しは、今のマネジメントの動向からは推し測ることはできないものの、少なくとも当面はこのような働き方が当たり前になることは間違いないようだ。

ポイント5 旧来型の在宅勤務とは

コロナ前の在宅勤務は育児を抱える女性社員を主な対象としてイメージしていたように思う。従前の在宅勤務規程は、

1. 社員が希望し「在宅勤務申請書」を提出する。
2. 会社は申請書に沿い、①希望理由 ②周囲への支障の有無 ③申請者の審査
 - 1) 勤続年数 2) 人事考課結果 3) 人柄や働き振り 4) 自宅の環境を審査。
3. 在宅勤務を承認。ただし、実際の在宅勤務日は事前に上司の承認を義務付ける

という流れが一般的だった。

コロナ前は、特別な事情を抱える社員に会社が特段の配慮を与えて認めてやる特殊な就労形態であり、前提として毎日定刻に会社に出勤するのが当たり前という考え方があった。

これが一変し、社員の希望とは関係なく会社が在宅勤務を命ずる事態が生じた。最初は、詳細を詰める時間的余裕もなく「明日から出勤不要。自宅で就労」という乱暴な意思決定で在宅勤務が始まった。直近の日本労働研究・研修機構の調査では、在宅勤務の導入状況は、コロナ以前も導入済みが39%、今回導入（せざるをえなかった）企業が46%。企業全体の85%が在宅勤務を導入済みが今の姿。社員が毎日、会社に出勤することが当たり前ではなくなった。

ポイント6 自宅は新たに追加される就業の場所

社員が実際に働く場が会社という今までの職場に、自宅やサテライトオフィスが加わった。この意

味を改めて考えてみたい。

労働基準法第15条では第1項で、「使用者は、労働契約の締結に際し、労働者に対して賃金、労働時間その他の労働条件を明示しなければならない」と定めている。

労働基準法施行規則（昭和22年厚生省令第23号）では、明示すべき労働条件の1つとして「就業の場所」を掲げており、「就業の場所」は賃金や労働時間と同様に特に重要な労働条件として位置づけられ、労働者には書面による交付が義務付けられている。

まず対応すべきは、新たに社員を採用する際の雇用契約書や労働条件通知書に記載される「就業の場所」に、社員の自宅やサテライトオフィスを加えることだ。

ポイント7 自宅は事業場ではないという整理

実は、就労の場所と労働基準法や労働安全衛生法などでいう“事業場”とは全く違う概念だ。“事業場”とは「一定の場所で一定程度独立して事業が行われている単位」とされている。自宅は就労の場所であるが、そこで“独立して事業は行われてはならず”，そのような場合は「規模が著しく小さく、組織的関連ないし事務処理能力等を勘案して一の事業という程度の独立性がないものについては、直近上位の機構と一括して一の事業として取り扱うこと」（平11. 3. 31基発第168号）とされている。

在宅勤務者の自宅は事業場ではなく、その社員がこれまで就労していた場所がそのまま事業場となる。

サテライトオフィスの事例も同様と考えている。サテライトオフィスが、その会社の部や課という組織単位でまとめられるという事例はまずない。社員は居住地の近くのサテライトオフィスを利用するはずだ。そのサテライトオフィスがその会社専用の施設で、そこを利用するのが自社社員だけの場合でも、ここに常に自分の上司がいるとは思えない。毎日の残業の申請や承認、有給休暇の取得の許可などがサテライトオフィス内で自己完結されない。サテライトオフィスも同様に事業場とはならないと考える。

ポイント8 就業の場所として自宅の留意事項—基本スタンス

労働安全衛生法第71条の2では「事業者は、事業場における安全衛生の水準の向上を図るため、次の措置を継続的かつ計画的に講ずることにより、快適な職場環境を形成するように努めなければならない」として、“安全”で“衛生的（健康保全と言い換えてもよい）”，“快適”な職場環境づくりを企業に求めている。繰り返すがこの対象は“事業場”であり、在宅勤務の場合の自宅は“事業場”ではない。

厚生労働省は、「労働者が支障なく作業を行うことができるよう、在宅勤務に適した作業環境管理のための助言等を行うことが望まれます」と説き、直近令和元年の関連通達（R1.7.12 基発第3号）でも「事務所以外の場所で行われる情報機器作業等についても、できる限り（中略）労働衛生管理を行うよう指導されたい」と。事業場ではないため、在宅勤務の場合、労働安全衛生法の規定を直接自宅という実際の就労の場所に適用することはできないが、労働者（社員）の自宅を安全、健康的（厚生労働省は“衛生”と表現しているがここでは“健康的”という言葉に置き換えている）、快適の3つの観点から“それなりの”配慮をしてほしいというのが基本姿勢のようだ。

筆者は在宅での就労が継続する場合、企業として、各社員が安全、健康的かつ快適に就労できる環境を整備するために、心を配ることは必要であると考えている。

ポイント9 就業の場所として自宅についての具体的留意事項

厚生労働省が“できる限り”“望んでいる”内容は具体的には、どのようなものなのか？ 以下、主要なものを紹介する。(実務に際して詳細な情報が必要な場合は、厚生労働省のサイトから「情報通信技術を利用したテレワークの適切な導入及び実施のためのガイドライン」を参照いただきたい。

<https://www.mhlw.go.jp/content/000539604.pdf>

1. 部屋

さすがに欧米の“在宅勤務”ルールのように、独立した部屋までは求めていないが、設備等を除き10㎡以上の作業空間としている。

2. PC (ガイドラインでは情報機器等となっている)

ディスプレイは照度500ルクス以下、視距離は40cm以上、情報機器作業は適度に長時間にならないようにという指導がある。

オフィスではデスクトップ型のPCを利用しているが、在宅勤務の場合は持ち運びに便利な小型のNote PCを利用するケースが多いと思う。厚生労働省ガイドラインではNote PCは、通常、ディスプレイとキーボードを分離できないので、長時間、情報機器作業を行う場合については、作業の内容に応じ外付けディスプレイなども使用することが望ましい。Note PCで長時間の情報機器作業を行う場合については、外付けキーボードを使用することが望ましい、としている。

3. 椅子

次の要件を満たすものを用いること。

- (イ) 安定しており、かつ、容易に移動できること。
- (ロ) 床からの座面の高さは、作業者の体形に合わせて、適切な状態に調整できること。
- (ハ) 複数の作業者が交替で同一の椅子を使用する場合には、高さの調整が容易であり、調整中に座面が落下しない構造であること。
- (ニ) 適当な背もたれを有していること。また、背もたれは、傾きを調整できることが望ましい。
- (ホ) 必要に応じて適当な長さの肘掛けを有していること。

4. 机または作業台

- (イ) 作業面は、キーボード、書類、マウスその他情報機器作業に必要なものが適切に配置できる広さであること。
- (ロ) 作業者の脚の周囲の空間は、情報機器作業中に脚が窮屈でない大きさのものであること。
- (ハ) 机または作業台の高さ
 - a 高さの調整ができない机又は作業台を使用する場合、床からの高さは作業者の体形に合った高さとする。
 - b 高さの調整が可能な机または作業台を使用する場合、床からの高さは作業者の体形に合った高さに調整できること。

5. 照明および採光

ディスプレイ画面上は500ルクス以下、書類上およびキーボード上は300ルクス以上、直接または間接的に太陽光等が入射する場合は、必要に応じて窓にブラインドまたはカーテン等を設け、適

切な明るさとなるようにすること。

在宅勤務の拡大に伴い、安全、健康的、快適という観点から在宅勤務者1人ひとりの実際の就労環境に関心を向ける時機が到来している。

ポイント10 安全、健康的、快適な就業の場所の設営の進め方

ポイント9の冒頭の10㎡という部屋の広さは現実的だろうか？ 健康管理の視点から会社から作業机を支給しようとしたところ、「そんな大きな机は私の家には邪魔です」という声が挙がった。

厚生労働省は関心がないようだが、自宅とは社員が就業外の時間を家族とともに過ごす場所であるということにも企業は関心を持ち、それを尊重すべきである。

社内の衛生委員会を活用していただきたい。衛生委員会は労使半数の委員で構成されている。そこで社員の声を聞いてほしい。健康保全の観点は委員会メンバーである産業医や衛生管理者の出番だろう。自社なりの方針を策定してほしい。厚生労働省のガイドラインを踏まえて、安全、健康的で快適で、社員と家族にも配慮を忘れない自社なりの就業環境の整備を衛生委員会が起案し、マネジメントが決定するというプロセスを踏みたい。

注：厚生労働省では、新型コロナウイルス感染拡大予防のための企業向けQ&Aでかつて感染予防の観点で衛生委員会の開催の延期を容認するとしていた。こういう時こそ、衛生委員会を活用すべきである。オンライン開催等の工夫により感染には注意を払いながらも、安全で、健康的で快適な就業環境を、1人ひとりの事情を抱える自宅でいかに整えていくのかという自社なりの工夫を衛生委員会で討議してほしいと思う。

3. 在宅勤務の労働時間管理

ポイント11 法的には就業の場所の変更でしかないのか

先日、Withコロナのテレワークの労務管理についての複数の弁護士の座談会の動画を見ていると、「在宅勤務は労働法で考えれば、就業の場所の変更であり」「労働時間については在宅勤務だからといって取り立てて変更すべきものはないはずだ」という意見が提示されそのまま議論が進んでいた。果たしてそうか？

筆者は、常日頃人事労務を考える際に、①Complianceは重要だが②Complianceだけでは不十分③人事労務とはComplianceを超えるマネジメントの問題と考えている。Complianceで思考停止してしまうとマネジメントに支障を来しかねない。弁護士は法の専門家、経営の視点は弁護士意見も踏まえた経営者が向き合うべき課題だ。

見方を変える。1日は24時間。時間は有限の資源。首都圏は往復3時間が平均の通勤に要する所要時間。Compliance上では通勤時間は労働時間ではない。在宅勤務日は、通勤時間がゼロとなる。通勤がなくなる影響を考えなくてもよいのだろうか？

1日24時間、通勤往復は3時間。睡眠と生活時間を10時間とすれば、残りは14時間。通勤の3時間は14時間の20%を占める。在宅勤務者の労働生産性を考える時には、通勤時間ゼロの影響を考慮すべきだ。これまで、保育園の送り迎えのため時短勤務を余儀なくされた社員が、在宅勤務となり短

時間ではなく通常の勤務が可能となった事例などはいくらでもある。

別の事例。Compliance上では、就労中の客先から客先への移動時間は労働時間となる。客先滞在時間を1時間30分、移動時間をそれぞれ30分とする。これまでであれば、1日所定労働時間8時間、まずオフィスに出勤、1日の最後は帰社するという標準的な働き方の場合、単純計算で1日の訪問は4社が限界（それでも30分の残業）という試算結果となる。実際は、相手の都合もあり3社訪問がせいぜいのところ。

コロナ後、顧客も在宅勤務、オンラインによる打ち合わせが主流となった。その結果、通勤時間に加えて、移動時間が不要となった。1日8時間労働とすれば、計算上は8時間÷1時間30分=5社（30分余り）の顧客との打ち合わせも可能となる。

Compliance上の労働時間はコロナ前後では変わらない。訪問先数は1社から2社増えることになる。

在宅勤務を考える際に、忘れてはならないのはタイムマネジメントの視点。Complianceで思考停止しては検討もしないことになる。1日の時間を指揮命令下にある労働時間に限定して、在宅勤務は単に就業の場所の変更すぎないというCompliance上の結論で留まっている限りは、生産性の高いタイムマネジメントなどの議論は行えない。想起してほしい、日本の労働生産性はOECD34カ国中21位（2018年調査）であり、2000年に入り続落傾向が続いていることを。

ポイント12 自宅は会社の施設ではないという当たり前の認識

在宅勤務の就労の場所である、各社員の自宅は、構内にある会社の施設ではない。この当たり前の認識が、厚生労働省の在宅勤務規定の標準形やガイドラインにはない。コロナ前の在宅勤務制度は、希望する社員に申請させ、会社が特別に承認してやった社員に在宅での就労を認めてやるものだった。社員は出勤するのが当然、出勤しないのは会社が社員に恩典を与えているかのごとき考えであった。

就業の場として、社員ならびに家族の生活の場である自宅を借りることで成立する勤務形態が在宅勤務なのだが、この当たり前のことに対する企業の認識を求める動きがないように思う。昔風の表現方法を借りれば、在宅勤務とは企業が社員の自宅、いわば「軒先をお借りしている」状況だ。お借りしている立場の企業はもっと謙虚でありたい。

日本の狭い住宅事情を考えれば、欧米の在宅勤務規定（Regulations for Work at Home）の第1条にある「在宅勤務者は自宅内の独立した個室で就労する事」などを求めることはまず不可能。自宅で社員が就労中であっても、同じ時間帯、同じ場所に会社の指揮命令下にはない家族が生活しているという事情を前提とすることが必要。家族も一緒にいる自宅では、家族の求めに応じて社員が家族と生活を送るうえでの一定の役割を果たさなければならない場面も起こりえる。そんなことも想像するべきだと思う。

ポイント13 在宅勤務—労働時間管理の原則

結論を先取りしよう。以下が、在宅勤務の労働時間管理の5カ条の大原則だ。Complianceも意識はしているが、これに留まらず、在宅勤務の際の労働時間の仕組みの原理原則を網羅している。

1. 深夜労働は禁止する

健康管理に加えて、深夜労働の割増賃金処理までを考えると、ここは原則禁止とすべき。

2. 長時間労働は厳禁する

1日の就労時間の目途（お勧めは法定通りの8時間程度）、ないしは就労時間の幅（お勧めは6時から10時間までの間）を定め、この範囲内で1日の就労を奨励する。

3. 休憩時間を必ず取得させる

4. 中抜けを幅広く認める

5. 就労時間中は、就労に専念させる。“ながら就労”は厳禁する

育児をしながら、親の介護をしながら、家事をしながら仕事をするという“…しながら働くこと”は就労とは認めない。就労中は業務遂行に100%専念させる。“ながら就労”を会社の指揮命令下にある就労とは認めない。

上記の5大原則の根底には、社員が家族と共に生活する場である自宅で就労するという特殊性を踏まえている。基本思想は以下のようにまとめられる。

- 1) まず、在宅勤務者の健康管理を最優先課題とする
- 2) OnとOffの使い分けを実現させるため労働時間は極力弾力化する
- 3) 就労中は、職務専念を義務付け、これを徹底履行させる

ポイント14 在宅勤務—労働時間管理規定の骨格

在宅勤務の5大原則（ポイント13）に基づき、在宅勤務における労働時間管理制度の骨格をつくるとすれば、以下ようになる。

1. 始業時刻の弾力化

就業規則で定める所定の始業時刻にはこだわらない。ただし、深夜になる午前5時以前の始業は禁止する。

2. 終業時刻の弾力化

同様に就業規則で定める所定の終業時刻にはこだわらない。ただし、深夜になる午後10時以降の終業は禁止する。

3. 昼食休憩の取得は確行させる。ただし、取得時間は弾力化する。そのため一斉付与除外の労使協定の有無は必ず確認し、なければ速やかに協定を締結する

就業規則で定める所定の昼食休憩時間にはこだわらない。ただし、在宅勤務では、昼食を取らず、あるいは十分な昼食休憩時間を取らない事例が散見されている。在宅勤務中は上司の目が届かないが、在宅勤務者には昼食休憩を取ることを約束させる。また上司には適宜、これを口頭で確認するくらいの意識を最低限持たせる。

注：昼食休憩の取得については、実はこれまでも多くの会社の管理実態はいい加減であると観察している。昼食休憩については、タイムシート上では60分の休憩取得をシステム上デフォルト入力できるような工夫をしている会社も珍しくない。この実態が実は問題。

4. 中抜けの取得も自由とする

ただし中抜けの時間は、上司に加え同僚間でも情報共有する。

5. 全員が就労する時間帯を設定する

仕事は組織単位で行うものである。労働時間を弾力化する一方で、全員が一斉に働く時間帯を設定する。

上司はこの時間帯を使って、チーム内の打ち合わせや部下の仕事の進捗状況の確認を行う。在宅勤務者も上司や同僚に仕事上の相談を行う。

お勧めは、午前10時～午前11時から午後2時～午後3時までの時間帯のうちの3～4時間程度。フレックスタイム制のコアタイムに似た考え方だが、適用はもっと緩やかなことが望ましい。せいぜい“原則”程度の縛り。必要あれば中抜けも可能。

注：筆者のPMPではこの時間帯を“大喜利タイム”と呼んでいる。

6. “明日”の予定表を作成し共有する

法定の労働時間管理簿（タイムシート）とは別に、毎日の就労予定表を作成、上司と同僚間で共有する。労働時間の適用除外者でもある上司、管理監督者も予定表を作成し、周囲と共有する。

予定時間表は始業、昼食休憩、中抜け、終業の予定時刻を記載する。

“予定”であるため、変更は差し支えない。変更する場合は速やかに行う。

7. 毎日の実働時間を記録する

在宅勤務者は正確な実働時間、具体的には、正確な始業時刻・休憩（休憩も始まりと終わりの時間）・中抜け時間（始まりと終わり）・終業時刻の記録を約束させる。

上司はメールや勤務システム（いろいろな管理システムがリリースされており、筆者はシステムの導入を勧める）も利用して、まず過重労働の有無を確認する。さらに“大喜利タイム”を利用して部下の実働時間の確認を行う。

在宅勤務の労働時間を労働法の観点で整理すれば、みなし労働時間の仕組みを活用するであるとか、労働基準法第32条や第37条に従い会社として労働時間を把握する等々の議論を行わなければならないが、ここではそのようなCompliance問題の観点から実働時間把握の議論をしているのではない。雇用契約に基づいて使用者の指揮命令下で在宅勤務者が就労に専念している時間を把握することを、在宅勤務の仕組みには必ず取り入れてほしいということを述べているに過ぎない。また実働時間の把握の対象には、労働基準法第41条の2で適用除外とされている管理監督者も含まれる。

ポイント15 事業場外労働時間制の活用によるみなし労働時間

厚生省は在宅勤務者に労働基準法第38条の2「労働者が労働時間の全部又は一部について事業場で業務に従事した場合において、労働時間を算定し難いときは、所定労働時間労働したものとみなす」、いわゆる事業場外労働によるみなし労働時間の適用を認めている。

厚生労働省のテレワークのガイドブックによれば、在宅勤務でみなし労働時間管理を利用する場合は

- 1) 使用しているパソコンが使用者の指示により常時通信可能な状態となっていない
- 2) 随時使用者の具体的な指示に基づいて行われていない

という条件を挙げている。使用者、特に直属の上司からすれば、会社に出勤して部下が就労している

状態に比べ、在宅勤務は労働時間の管理が難しくなるため、事業場外労働を利用したみなし労働時間の採用を希望する声は多い。

筆者は“在宅勤務者の実働時間の把握が難しい”ことを事由に、みなし労働時間に“逃げる”ことには反対する。上司の目の届かない自宅で就労すれば、実働時間の把握は今までよりも難しいのは当たり前であり、難しいのであれば工夫すればよい。

とはいえ、みなし労働時間制を導入する会社は多い。そういう会社ほど、在宅勤務者の評価が難しいと相談に来る。部下の実働時間も把握できず、部下の働きぶりが正しく把握できるのかと素朴に思う。1人ひとりの評価は時間把握の何倍も難しいはずだ。

加えて、みなしで逃げて、健康保全の観点からの労働時間の把握という事業主の責任からは逃れられない。また健康保全の対象には管理監督者も含まれる。

なお、厚生労働省はサテライトオフィスは、テレワークの際のみなし労働時間導入の対象外としている点にご注意いただきたい。事業場外労働時間制によるみなし労働時間は自宅で就労する在宅勤務の場合のみが認められることになる。

ポイント16 在宅勤務の仕組み—最初はスーパーフレックスタイムから

特に、在宅勤務の本格的導入間もない多くの会社には、当面の間は使用者による労働時間管理義務は保持すべきと考える。在宅勤務者の働きぶりを正しく把握し、在宅勤務の労働生産性を的確に把握するためにも、最初はみなしに逃げず実働時間の把握から始められたい。みなし労働時間へ移行するのは、一定期間経過後、在宅勤務の定着を待ってからの検討としたい。

その上で、在宅勤務のコアである労働時間の弾力化を実現するにはコアタイムなしのスーパーフレックスタイム制が適当と思う。

フレックスタイムでは労使協定が必要だが、協定には労働基準法のフレックスタイムの要件に加えて、自社なりの運用上の注意点までを労使間協議により協定することをお勧めする。

例えば、

1. 毎日の最低就労時間（4時間程度がお勧め）を定める。
「4時間就労を必須」とするもよし、「4時間就労を奨励する」でもよい。
2. 直属の上司には、毎日全員の労働時間管理を厳しく義務付ける。
3. 社員には、毎日の実働時間を正確に記録するとともに、上司の労働時間管理には誠実に協力することを約束させる。
4. 社員には、担当業務を果たす義務がフレックスタイムの弾力的労働時間に優先することを理解させる。自分勝手な時間の使い方で、顧客や同僚、関係各位に迷惑をかけてはならない。目に余る社員には、フレックスタイムや在宅勤務の適用の一時中断や適用からの除外もありえることも定める。
5. 上司には、社員のオフも尊重し労働時間の弾力的な運用を支援する義務があることを理解させる。
6. 就労中の職務専念義務は改めて労使協定でも明記する。

最も大事な点は、在宅勤務とはいえ、社員は雇用契約の一方の当事者として指揮命令下のもとで就

労の義務を負っているという当然のことを改めて確認しておくこと。日本は雇用“契約”という意識が労使ともに希薄だが、在宅勤務のような上司の目の届きにくい環境での就労の場合、改めて契約概念から労使双方が理解し、共に厳格に順守する必要がある。

4. 在宅勤務管理で他に注意すべき点

ポイント17 通勤手当

在宅勤務に伴い、通勤手当の支給を見直すケースは多い。もともと通勤手当は“通勤行為”の実費精算の位置づけであるので通勤行為が発生しない在宅勤務の日は通勤手当の支給は不要というのが議論の出発点。ただし、一方で通勤手当は報酬の一部でもあり念のため自社の給与規定「通勤手当」の記載は確認し、労働条件の不利益変更のトラブルの可能性は排除しておきたい。

実務上の取り扱いには実は面倒だ。在宅勤務では通勤手当を支給せず出勤する場合に限り通勤実費を会社が負担するというやり方が一般的だが、一方でもともと公共交通機関利用の場合の従来の通勤手当額は1ヵ月または6ヵ月の通勤定期代相当の手当額を支給するという仕組みが多い。

出勤ゼロの在宅勤務であれば問題もない。問題は在宅勤務と出勤を併用する場合。定期券の価額には一定の割引が含まれるため、併用型の場合は、出勤頻度によっては通勤実費精算よりも通勤手当を継続支給するほうが安上がりとなるケースも出てくる。実務部隊にとっては結構煩雑な事務処理を伴う。

また細かい話になるが、通勤実費の精算の場合、給与規定の通勤手当を根拠として社会保険上の報酬の一部としてみなされる可能性も指摘しておく。

ポイント18 在宅勤務手当

コロナ前の在宅勤務規定は、もともと希望者に認めてやる制度だったため、かかる費用も自弁させるという割り切りも珍しくはなかった。コロナ前とは在宅勤務導入の前提が変わったのであるから、在宅勤務に伴い発生する費用は会社負担が原則という点に戻るべきだ。

どこまでをカバーするのか？ 筆者のお勧めは、電気・水道などの自宅での公共料金等、領収書による在宅勤務に要する経費精算が難しい費用をこの手当で一括して充当するという考えだ。PC機器、通信環境、さらには椅子や机など、在宅勤務に伴う就業環境整備の点から必要なコストも発生する可能性は否定しない。しかしながらかかるコストは個々の在宅勤務者の事情に応じて発生の有無も、発生の内容も異なる。これは個別対応が原則となろう。

忘れがちなのが、在宅勤務手当は残業単価に組み込まれるという点だ。通勤手当は残業単価には含まれない。ポイント17の通勤手当の支給削減額と在宅勤務手当の要支給額のバランスから在宅勤務手当の導入を検討すると思うが、在宅勤務手当の残業代への跳ね返りの試算も忘れてはならない。

ポイント19 情報セキュリティ

英国Censuswide社の調査によれば、英国では在宅勤務を行っている企業の5分の2が、情報セキュリティ違反で社員を解雇したことがあるとのこと。

在宅勤務を導入する際は、社内IT部門と連携し、情報セキュリティの漏れがないようにあらかじめ手を打つことは必須だ。PC等の通信機器の購入や通信環境の設定に際しては、在宅勤務者に100%委ねるのではなく、会社のIT部門が関与すべきだ。

日本では欧米ほど導入が進んではいないBYOD (Bring Your Own Device) についても触れておく。在宅勤務の際に、社員が自分の使い慣れた通信機器を利用したいと希望する場合もあると思う。BYODを認める場合、あらかじめ社内IT部門の監査を受けセキュリティ上の問題がないことを必ず確認すべきだが、欧米の最新の事情を見ると、承認は新しいPC等の購入を条件とする傾向が見られる。(筆者などはそんな条件があっても自宅では自分が長年使い続けて慣れた機種だけしか置きたくないものだが。)

ポイント20 健康保全

在宅勤務に事業場外労働のみなし労働時間を採用しても、長時間労働による健康障害が発生すれば使用者の責任は免れない。管理監督者も含めた在宅勤務者に対する健康保全措置は転ばぬ先の杖である、万全の策を講じておきたい。

まずは、すでに労働時間管理の複数のポイントで主張している実働時間の把握が、健康保全—労働安全衛生法の観点からも重要となる。

使用者として会社がやるべき実働時間管理の仕組みは前掲の労働時間の弾力化で縷々述べた実働時間管理の仕組みと全く変わらない。在宅勤務者には、就労時間ばかりでなく、休憩時間や中抜け時間までを正確に記録し、上司は全員が就労する時間帯(大喜利タイム)などを活用して、正確な実働時間の把握を心がけ、長時間労働による健康障害の兆候を見逃さないことが求められる。

次に、注意を払うべきは、在宅勤務という社員各自で微妙に異なる就労環境が、社員各自に与える健康上の影響に関する事項だ。万一、健康障害が生じれば、労災事案にまで発展する可能性もあるというリスクを弁えなければならない。腰痛、目の疲れ等に加えて、在宅勤務環境に不慣れな社員はメンタル系疾患のリスクも抱えている。

直属上司と人事部門に加えて、衛生管理者や産業医も含めて、会社全体で在宅勤務者の健康保全問題には取り組むことが必要となる。

ポイント21 ハラスメント

在宅勤務ならではのパワハラやセクハラもすでに複数事例観察されている。

パワハラでよく観察されるのは、上司が直接目の届きにくい在宅勤務者の就労状況を厳格に管理しようとするところから派生するケースである。部下が自分の目に見えるところで仕事をしていない(在宅勤務であれば当然の)ことを不安に思い、執拗にEメールやビジネス用チャットで仕事の進捗を追いかけたりするような状態がこれに該当する。

前述した仕組みで解決、あるいは予防もできる。まずは在宅勤務者には就労中の職務専念義務を徹底すること。これを繰り返し説明し理解を得たうえで約束させる。上司は部下のこの約束を信頼したうえで、全員集合する時間帯“大喜利タイム”を活用して、社員の仕事を確認する。自分の目が届かないところでも部下は職務に専念しているということを信頼できるかがポイントとなる。乱暴な

言い方になるが、部下を信頼できない上司は在宅勤務だろうと出勤勤務だろうと、執拗に部下に報告を求めるといったマネジメントスタイルは変わらず、こうしたマネジメントしかできない上司はパワハラを引き起こすリスクを常に抱えている。

在宅勤務ならではのセクシュアルハラスメント。オンライン会議などで利用するPC内蔵のカメラに映った社員（特に女性社員）を見ての不用意な一言は気をつけたい。これも、複数の事例を耳にしている。

ポイント22 出勤しなければならぬ事情の洗い出し

在宅では無理な仕事もある。

「社内決裁の手続きのため」

「会社印の押捺が必要なので」

「自宅の通信環境が悪く、必要な社内情報の入手に時間がかかるので」

というような理由で出勤するという声も聞く。

出勤には通勤を伴う。通勤時間を費やしても出勤させる価値のある仕事であるかをまず考える。工夫すれば通勤不要となるかを社内IT部門とともに検討してほしい。すべてが解決できるわけではないが、印鑑に代えて電子署名サービスの活用などは進めるべき改革だ。

ポイント23 評価について

評価の相談は多い。悩む前に、評価の目的から考えたい。評価は、会社の業績の発展、業務目標の達成のために、社員1人ひとりが自分の職務を正しく遂行しているかを確認する手段である。社員の成績を付ける通信簿ではない。在宅では自分の目が届かないので出勤させたいという経営者がいた。言っておきます。出勤させても社員はうまくサボることなどいくらでもできる。

重要な評価の役割は、上司が部下1人ひとりの仕事の進捗状況を確認すること、自分の支援が必要であるかを見極めること。ここまできていけば部下の評価点など円滑に付けられるはずだ。

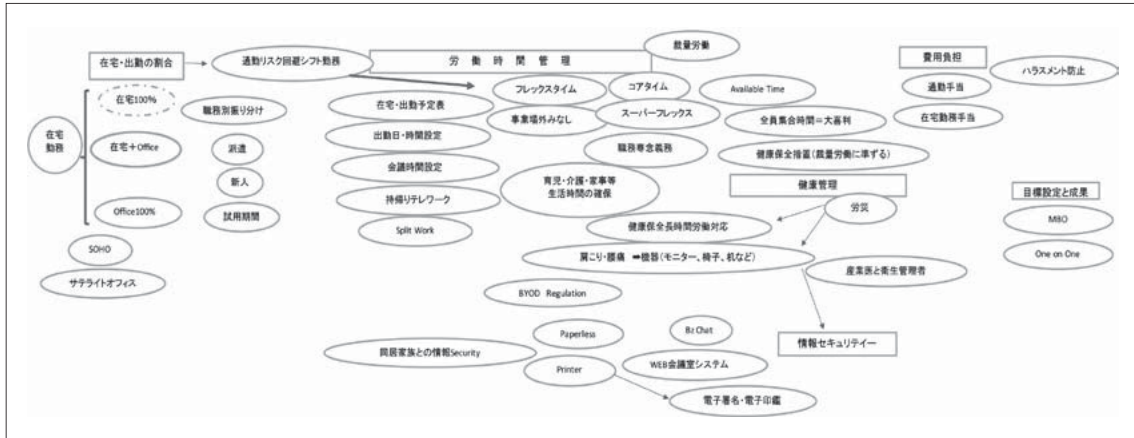
在宅勤務者の評価は、全員が就労する“大喜利タイム”を活用する。最近注目されている“1 on 1”も取り入れてほしい。“1 on 1”は標準的には週1回20～30分程度。上司の支援が必要な場合は頻度を上げる。新人や働きぶりに不安のある社員も頻度を上げ、ある程度安心して任せることのできる社員については、週1回の頻度は変えずに所要時間を短くする。

5. 持続性のある柔軟な働き方

ポイント24 導入前に検討すべき事項

Complianceから在宅勤務の検討を始めると、法違反にはならない制度設計で終わる。在宅勤務とは新しい働き方の一形態であり、Complianceで思考停止することなく広範囲にわたって自由な社内討議を行う。次頁の図は、ある顧客と在宅勤務を導入するにあたって検討すべき事項の自由討議を行った結果の参考例である。就業の場所に自宅を加える、就業の場所を弾力化する、という変更が具体的に

社内ブレインストーミング結果の一例



はどんな影響を与えるのかについて、様々な角度から検討していただきたい。

ポイント25 先進事例が教える在宅勤務の秘訣

紹介するのは、英国BBCが発表した在宅勤務—Work from Home—を成功に導く秘訣である。

5 Tips for Work from Home

1. 服装はきちんとしましょう
2. On Off をはっきりと区別しましょう
3. 気分転換は忘れずに 特に1日1回、外出（散歩）がお勧め
4. 社員同士で直接話をしましょう
(BBCは電話を推奨。筆者はTeamsやZoomなどを使い顔を見ながら話をするのがよいように思う)
5. 必ず休憩を取りましょう

厚生労働省のテレワークのガイドブックと比べると、ずいぶんと違う。

ポイント26 自宅以外での“在宅”勤務

注意すべきは、在宅勤務者に、“自宅”以外の就労の場所を認めるかという点。

「自分の家は狭すぎて仕事できません」「近所のスタバはテーブルが独占できるのでそこでNote PCを広げて仕事をします」「スタバのどこが悪いのですか？」(実際の相談事例です)。

今年のお盆シーズンは自粛ムードもあり帰省を控える人が多かった。Go Toキャンペーンもあり、今後はコロナの感染には十分に注意をしながらも人々の行動範囲は広がるだろう。「夏は帰省も控えていたが、実家の両親も心配なので帰省したい。久しぶりだし長めにしたいので、帰省先でも就労することを認めてほしい」という要望にはどう応えるのか？

それぞれの情報セキュリティの事情や在宅勤務者1人ひとりの実際の仕事内容の機密性を考えて、企業として自宅以外での“在宅勤務”を認めるかの判断基準を設定することになるだろう。筆者の知る限りでは、今は在宅勤務を緊急導入したこともあり「自宅以外の場所の就労を禁止する」という規定例が多いように思える。一律禁止したほうが取り扱いは簡単である。

一方で、とある営業部門の社員は、客先移動の合間に、“スタバ”でNote PCを広げて訪問日誌を書いている。営業部長も、「できる営業マンは訪問と訪問の間のような“隙間”時間に効率的に仕事をする」と“スタバ+Note PC”を奨励している。在宅勤務は“スタバNG”だが、営業は“スタバOK”なのか？

在宅勤務から外れるが、最近ワーケーションという言葉を目にするようになった。Work+Vacationの和製英語風表現だ。言葉自体は好みではないし、Compliance上の整理もされていない。Complianceで整理するのであれば、時間単位年休となると思うが、就労と有給休暇という就労義務の解放との関係性の整理の議論が軽んじられているように見え、まだ浮ついた議論でしかない。もっと深めるべきだ。

一方で筆者自身は毎年“8月”はこの“ワーケーション”に似た過ごし方を10年以上続けている。例えば、以下のような工夫を社内IT担当の助言も踏まえて設定している。

- ①持参する通信機器は社内ITの監査を受けた機器に限定
- ②Wi-FiはWPA専用ルーターに限定、Public Wi-Fiの使用はホテルのパスワード付専用Wi-Fiも含めて使用禁止
- ③覗き込み防止のPC用フィルム
- ④就労専念義務—“ながら就労”を禁止し、就労は宿泊先の部屋、ビジネスセンター等集中してできる環境下で就労する

在宅勤務の要諦が“弾力化”であれば、自宅以外の就業の場所を認めるのが社内の方向性であるように思う。どのようなルール設定が必要であるかを社内関係者と情報セキュリティ方針に沿って協議すべきであると思う。

ポイント27 在宅と出勤の組み合わせ

社員皆が出勤し、同じ場所で一緒に働くことに価値があるとする経営者は多い。日本企業だけの話ではなく、欧米の大手企業でも社員が同じ場所で就労することに価値があるとする企業は実は珍しくない。

ここまで在宅勤務を勧めながら、なんだと思われるかもしれないが、筆者自身も相手と直接会って相手の目を見て話をするというダイレクトコミュニケーションは価値があると思う。Face to Faceの打ち合わせはオンライン会議に比較して収集できる情報量は多い。

結論として、100%在宅勤務はあくまでも特殊なケースにとどめ、在宅と出社を組み合わせるといって就労形態が妥当だと考える。

在宅と出社の組み合わせは、各企業、企業内でも職務などの事情に応じて弾力的に決定すべきと思うが、特に、在宅勤務導入当初は、在宅勤務比率は50%程度、週2～3日の在宅勤務というペースが標準的であるように思う。

また新人は新卒新人であれば1～2年、即戦力の中途採用新人であっても最初の3ヵ月程度は出勤頻度を上げるべきだ。同じ職務内容でも、習熟度に応じて、出勤頻度を弾力的に変更したい。同じ社員であっても抱えている課題に応じて出勤頻度は上司が見直しても構わない。

注：出社を重視する経営者の中には在宅勤務は“一体感”にはマイナス的作用をもたらしかねないとの意見がある。社員が1つの方向でまとまるためにも一体感の醸成は大切だ。しかしながら、社員が出勤しないと

保てない程度の一体感であれば、その会社は一体感づくりを最初からやり直すべきだ。地方赴任や海外駐在すると本社から忘れられてしまうという悲しい現実にはサラリーマンの悲哀として聞かれる。

ポイント28 在宅勤務は優秀人材の採用にメリットがある

在宅勤務先進国である欧米では、すでに実証されていることだが、働く側からすれば、在宅勤務は会社を選択する際の大きな決め手となっている。

今後も売り手市場が続く。特に優秀な若手の採用にはどの会社も苦勞する。在宅勤務が採用戦線に有利に働くのであれば活用すべきだ。

在宅勤務は住居地にかかわらず、優秀な人材を確保できる有効な手段となる。もちろん、優秀な社員が会社の周辺に居住し、いつでも呼び出せることができれば便利で使いやすい。しかし、それを理由に引っ越しを求めるのでは意味がない。筆者のPMPでは、遠隔地の最たる事例はシドニー在住者だ。人事労務の特定分野に対する知見は群を抜いている。本音を言えばもっと近くにいれば、もっと便利で使い勝手はよいが、それは実現できない。シドニー在住のままで働いてもらうだけでも大きな価値があることを認めている。

働く側の立場も想像してみたい。どんなに優秀で便利な「会社人間」でも、人生の節目節目では家庭の時間を増やしたいと思う時期があってもおかしくはない。今までは、“我慢しろ”で済ませてきた。定年まで「会社人間」であることを求めてきたのであれば、今が見直すには絶好の時だ。

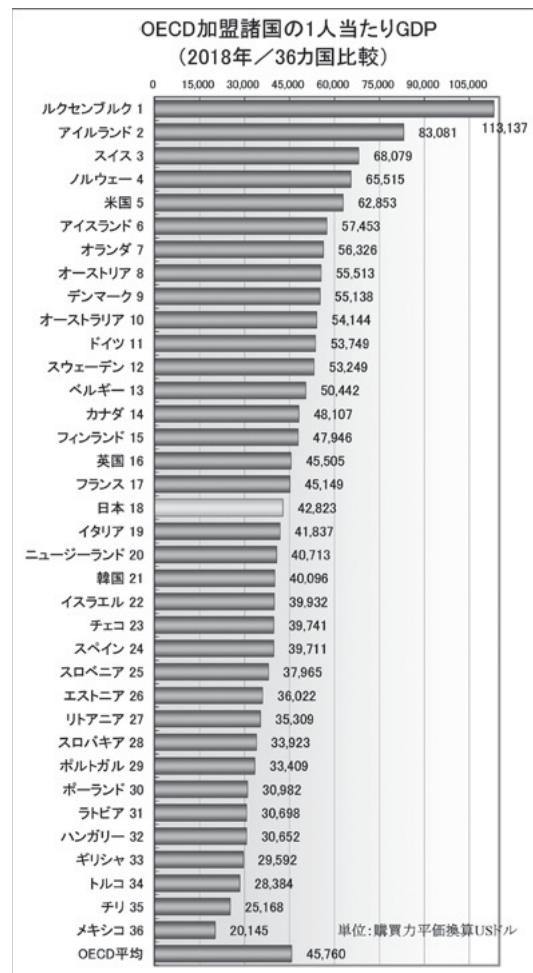
在宅勤務は、通勤をハンディキャップとせざるをえない人の採用につながる。障がい者雇用に成功している企業では在宅勤務をフル活用している。

実は、障がい者雇用のノウハウは高齢者の活用にもつながる。また病気を抱えながらも継続的に働きたいという人にも役立つ。

少子化が進む日本では、女性と共に高齢者の活用は喫緊の課題である。来年4月から施行される改正高齢雇用安定法では70歳までの雇用保障の努力義務が始まる。在宅勤務はこの課題解決にも資する。

ポイント29 在宅勤務の定着はトップダウンで

在宅勤務の定着とは、従来とは異なる就労形態の導入に他ならない。変化の許容である。これまでの日本企業の人事労務が否定し、受け入れなかった要素である。企業ばかりでなく、人も、変化に対しては不寛容である。



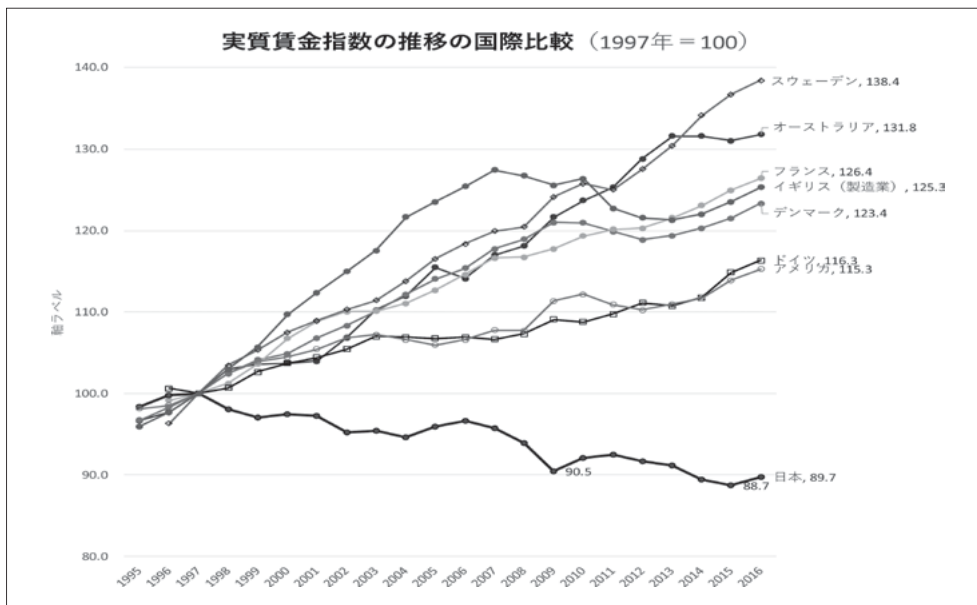
(日本生産性本部「労働生産性の国際比較2019」より)

在宅勤務の今後のあり方についての社員アンケートをよく目にするが、これは参考資料でしかないはずだ。変化はトップが決定し導入、定着させるものだ。トップの覚悟が問われている。

本稿最初のポイント2で、全体の63.4%もの企業が、新型コロナウイルスの影響を受け何らかの弾力的な勤務体制の運用を行っているが、弾力的な勤務体制の運用を行った企業のうち8割弱の191社は、弾力的な勤務体制の運用は恒久的な制度変更を伴わないと回答していると解説している。

「新型コロナウイルスが収束したら、従前の就労形態に戻る」で済ませてよいのだろうか？

前頁のグラフは日本生産性本部による、OECD加盟国間の1人当たりGDPの比較である。日本は全36ヵ国中18位。日本の4万2,823ドル＝434万円という数値は加盟国平均の4万5,760ドル＝464万円を下回る。要は平均以下の位置にある。日本は1990年から2007年までは平均値を上回る水準だったが、それ以降は低迷が続いている。



出典：OECD発表の統計より全労連が作成（日本のデータは毎月勤労統計調査）

上図は1997年を100とした場合の実質賃金の推移の比較である。明らかに日本のみが長期低落傾向を示している。

新型コロナウイルスが一段落したら、元に戻せばそれでよいのだろうか？ こんな問題意識を抱えながら在宅勤務について考えてほしい。この役割を果たすべきは経営トップと人事のはずだ。

ポイント30 個性を尊重する弾力的な働き方を実現する

日本もようやく、1人ひとり、それぞれの事情をきめ細かく反映できるような働き方を実現することが必要な時代になった。

「弾力的」「多様性」と「個別合意＝契約概念」をキーワードとして、働き方を見直していく時機にあるように思う。

在宅勤務はその端緒でしかない。