

# テレワーク活用 推進マニュアル



## ① 労務管理編

## はじめに

令和2年度「テレワーク普及定着促進事業」は、道内のテレワークの定着を加速させることを目的として実施しています。

過去に実施した「道内民間企業におけるテレワーク普及実態調査」や民間調査によれば、テレワーク導入後も、各企業はさまざまは課題に直面しており、特に、「労務管理」「業務管理」「人事評価」といった分野の対策が強く求められています。

そこで本事業では、当該課題を解決するためのテレワーク運用マニュアルを作成するとともに、マニュアルと連動した実践塾を開催し、ノウハウと実践例とともに普及させることで、各企業のテレワークの定着を支援するものです。

## CONTENTS

■第1章 テレワークにおける労務管理制度	Page
1. 就労規則とテレワーク勤務規程	4～6
2. 労働時間制度と裁量労働制	7～8
3. 労働安全衛生法の適用及び留意点	9～10
4. テレワーク時の作業環境管理	11～13
5. テレワーク時の労災保険の適用	14
■第2章 テレワークのための社内制度やルール	
1. 実施の申請と承認	16～17
2. 勤怠管理・労働時間の把握	18～20
3. テレワーク時の費用負担や手当	21～23
4. 導入のための研修	24～25
テレワーク活用事例 「株式会社 三恵」	26

# 第1章

## テレワークにおける労務管理制度

■この章ではテレワークにおける労務管理制度について学びます。

テレワーク時もオフィスと働くときと同様に、労働基準法など労働関連法案を遵守することが必要です。

テレワーク時に適用できる労働時間制度や、その際に必要な労働時間の管理方法、また、就業規則やテレワーク勤務規程を定める際に注意すべき点を理解しておきましょう。

また、労働安全衛生の観点から、留意すべき長時間労働対策やテレワークをする労働者の自宅での作業環境管理についても、確認すべきポイントを紹介します。

# 1. 就業規則とテレワーク勤務規程



- ・テレワーク勤務規程は就業規則の一部なので所定の手順を踏んで作成し、労基署への届出が必要
- ・社内運用ルールを別途定めて、実施方法の詳細を定めておくとよいでしょう

## (1) テレワーク導入時には就業規則の変更の必要性を確認

テレワーク勤務が、勤務場所を除く労働時間制度やその他の労働条件が出勤時と全く同じである場合は、就業規則を変更しなくても、既存の就業規則のままでテレワーク勤務ができます。

しかし、労働者に光熱費や通信費等を負担させるなど、テレワーク勤務に限って負担が生じる場合は、就業規則の変更が必要となります。

まずはテレワークの導入にあたって労働条件にどのような変更が生じるかを確認しましょう。

さらに、テレワーク勤務の対象者や上限日数などテレワーク勤務について規定する際には、就業規則本則の変更は最小限にとどめ、就業規則の付属規定として

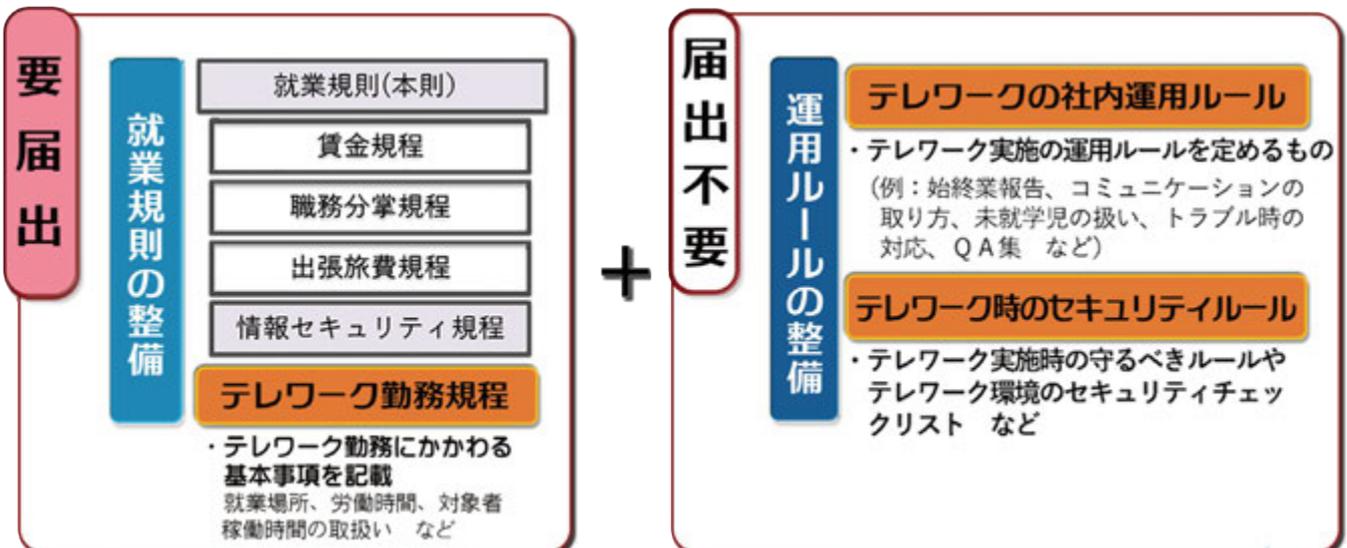
「**テレワーク勤務規程**」(※) を新たに

定めるほうが適切です。

作成したテレワーク勤務規程は就業規則の一部とされますので、所轄労働基準監督署への届け出が必要です。

また、「テレワーク勤務規程」の補足にあたる「社内運用ルール」を別途定めて、詳細な実施方法等を決めておくと、テレワークの運用がスムーズに行えます。こちらは労基署への届け出は不要なので、実際にテレワークを運用しながら、随時、社内の状況に合わせて変更していくことが可能です。

テレワーク勤務規程については、厚生労働省からモデル事例となるひな型も公表されていますので、それを活用しながら作成しましょう。



(※) 「**テレワーク勤務規程**」のひな形は、巻末で紹介している「**テレワークモデル就業規則**」([https://www.tw-sodan.jp/dl\\_pdf/16.pdf](https://www.tw-sodan.jp/dl_pdf/16.pdf))の冊子に掲載されています。

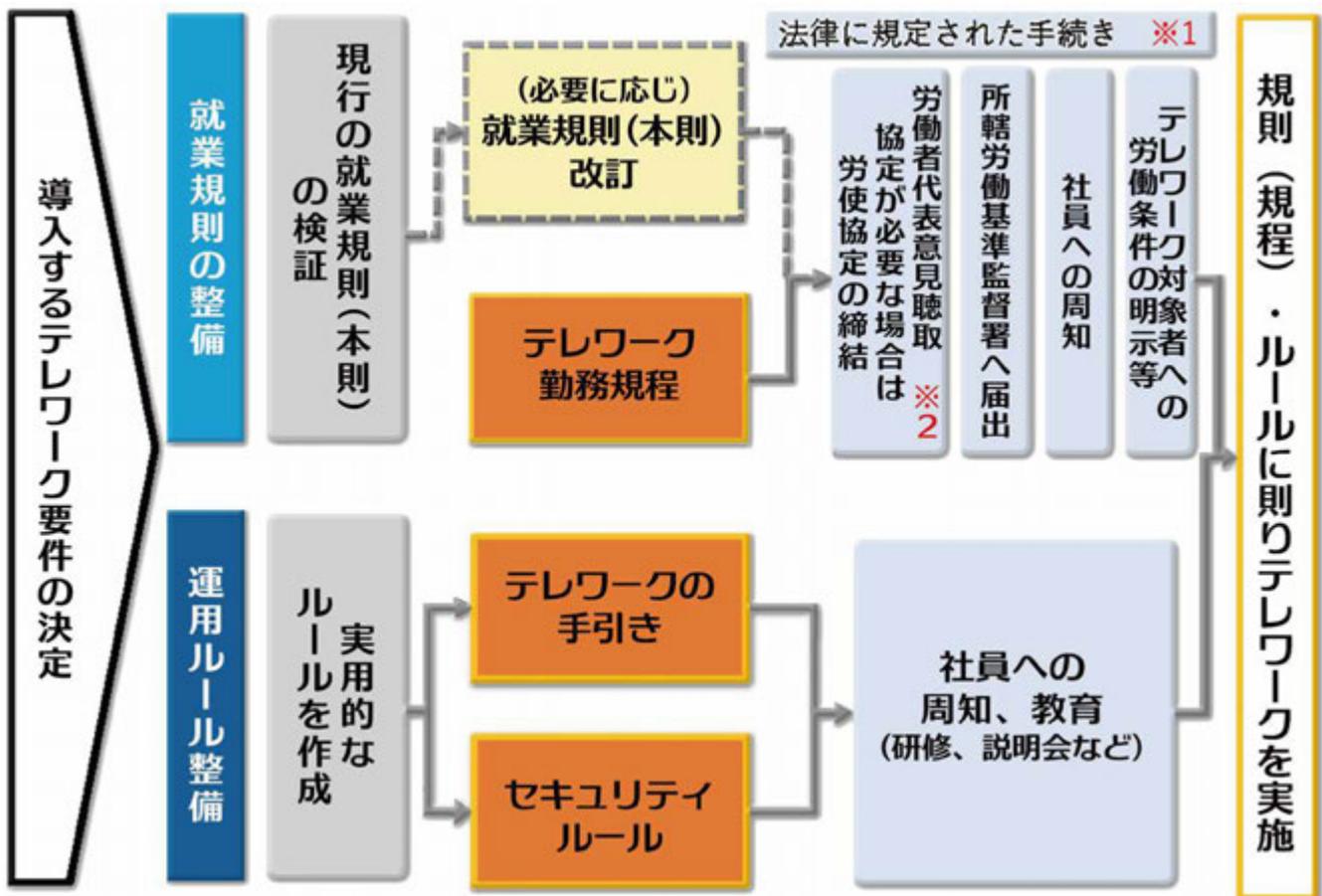
## (2) テレワーク勤務規程制定のポイント

就業規則の改訂および付属規程としての「テレワーク勤務規程」の制定に関しては、法律に規定された手続に則って進める必要があります。労働者代表の意見を聞くのはもちろん、例えばフレックス制度導入のように労使協定締結が必要な事項を追加する場合には、並行して協定の締結も進める必要があります。

さらに、規程の届け出後は労働者への周知を図り、テレワーク制度利用者も

もちろん、その周囲の労働者にも制度の目的や内容をしっかり理解してもらうことが大切です。

また、テレワーク勤務規程の補足にあたる「社内運用ルール」については、最初はやや厳格にスタートして、実施の様子を見ながら柔軟度を高めていくなど、必要な改訂を適宜進めながら適切に運用していきましょう。



※1 就業規則に付帯する「テレワーク勤務規程」なども、就業規則の一部とみなされ、作成の際には労基署への届け出が必要です。

※2 就業規則の変更については、過半数を超える社員が加入する労働組合がある場合はその労働組合の意見を、ない場合は労働者の過半数を超える者によって選ばれた代表者の意見を聞かなければならないとされています。

## コンサルタントからのアドバイス



### 企業にとってテレワークを制度化するメリットとは？

「テレワークは緊急時には役に立つけれど、普段の時は使わないから制度化する必要はないよね？」と、ある企業経営者から質問をいただきました。

確かにテレワークは、緊急時の事業継続に効果がありますが、それだけではありません。ほかにもさまざまな効果を上げている企業の事例をご紹介します。

これを読めば「テレワークを導入しなきゃもったいない！」  
と書いていただけるはずですよ。

#### 【本社オフィス賃貸料を削減】＜月額500万 ⇒ 100万＞

東京都の情報通信業A社（社員50名）は、コロナ禍による緊急事態宣言後、それまでの184坪のオフィスから78坪と半分以下のオフィスに移転。家賃は月額500万円から100万円へと、大幅削減に成功しました。併せてオフィスの水道光熱費なども大幅に削減できています。今回、ほとんどの社員がテレワークでも問題なく業務が実施できたことから、新オフィスは最大でも社員の3-4割が出勤できる程度の広さにしたそうです。

#### 【労働時間を削減】＜残業時間25時間 ⇒ 15時間＞

東京都の人材派遣業B社（社員約30名）は、ワークライフバランスを高める働き方を実現するために、2015年ぐらいから全社員を対象としたテレワーク制度の導入を推進してきました。併せてテレワークでも滞りなく業務が進むように、ペーパーレスや業務進捗の見える化などを積極的に進めました。結果としてテレワークの時だけでなく出勤の時も業務が効率化し、月平均の社員一人当たりの残業時間は25.1時間から15.2時間と、4割も削減できました。

#### 【採用力が向上】＜新卒応募1名 ⇒ 300名＞



神奈川県建設会社C社（社員約30名）は、テレワーク制度導入により、管理部門の在宅勤務や、現業部門のモバイルワークが可能になり、社員の働きやすい環境が整備されました。その結果、採用力が向上。制度導入前の平成20年には1名しか応募がなかった新卒が、平成30年には約300名に増加しました。今では全く広告を出さなくても、全国から優秀な人材が応募してくるようになったそうです。

## 2.労働時間制度と裁量労働制



- ・テレワーク勤務ではすべての労働時間制を適用できる
- ・「事業場外みなし勤務」の適用には条件があり、適用できない場合も多い

### ■ テレワークで適用できる労働時間制度と注意点

テレワーク時は、労働者が通常勤務とは異なる環境で仕事をするため、労働時間制度と労働時間の管理方法について労使間で確認し、ルールを決めておく必要があります。

テレワークでは以下のすべての働き方が、通常勤務と同様に適用可能です。

	働き方	法律上の定義	テレワーク時の労働時間
	通常の労働時間制	労働基準法第32条	実労働時間
みなし労働時間制	事業場外みなし労働時間制(※1)	労働基準法第38条の2	所定労働時間を労働したのもみなす
	専門業務型裁量労働制	労働基準法第38条の3	労使協定で定めた時間もしくは労使委員会で決議した時間を労働時間とみなす
	企画業務型裁量労働制	労働基準法第38条の4	
変形労働時間制	フレックスタイム制	労働基準法第32条の3	実労働時間
	1か月単位の変形労働時間制	労働基準法第32条の2	
	1年単位の変形労働時間制	労働基準法第32条の4	
	1週間単位の非定型的変更労働時間制	労働基準法第32条の5	

(※1) 労働者が労働時間の全部または一部について事業場外（テレワーク）で仕事をした場合、使用者の具体的な指揮監督が及ばず「労働時間を算定することが困難」なときに適用されます。

### テレワークQ&A



**Q：テレワークの時にも残業は可能ですか？**

**Answer 答えは**

テレワークの時も、入社時と同じ労働時間制度を適用する場合は、労働時間外は残業となります。ただし、遠隔にいると残業をしているのかどうか分かりにくいので、事前に上司に申請をさせる、あるいはメールやチャット、電話、ウェブ会議などで始まりと終わりを報告してもらうなど、「見える化」の工夫をするとよいでしょう。

## コンサルタントからのアドバイス



### テレワーク中の「中抜け」の対応の仕方

在宅勤務時には、通院や授業参観などのために一定程度労働者が業務から離れる時間(＝「中抜け」)を希望するケースがよくあります。中抜け時間が、労働者が労度から離れて自由に利用することが保証されている場合、その時間を休憩時間や時間単位の年次有給休暇として扱うことが可能です。もし、就業規則で始業・終業時間の繰り上げ繰り下げが認めている場合には、中抜けにより不足したその日の所定労働時間を、時間をずらして補うこともできます。

		8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00	19:00
通常勤務	8時間労働	在宅勤務											
中抜け分を繰り下げて勤務	8時間労働	在宅勤務		昼休み		在宅勤務			中抜け		中抜けの振替		
中抜け分は時間有給取得	6時間労働+時間有給2時間	在宅勤務		昼休み		在宅勤務			中抜け(時間有給)				

### テレワークQ&A

#### Q：半日在宅勤務のあとに会社へ移動する間は「労働時間」？

Aさんは、ある日の午前中、半日だけ在宅勤務をしたあと移動して、午後は会社で勤務をしました。このような場合、自宅から会社の移動は休憩時間(無給)でしょうか？ 労働時間(有給)でしょうか？

#### Answer 答えは

「移動時間が使用者の指揮命令下に置かれている時間であるか否か」で判断されます。たとえば、会社からの命令で午後は出社となった場合は、移動時間も「指揮命令下に置かれている」と判断され、労働時間に該当します。

一方で特に会社からの命令はなく、自分の意志で出社した場合は、移動時間が「労働者の自由利用が保障されている時間」と考えられるため労働時間外として取り扱うことが可能です。

同様に、通勤時間や出張中の移動時間中に仕事をした場合も、使用者の明示または黙示の指揮命令下で行われるものについては労働時間に該当します。



## 3.労働安全衛生法の適用及び留意点



- ・すべての労働者の健康を守るために労働時間の状況を把握する
- ・長時間労働を抑えるためメール送付抑制や注意喚起などが必要

### (1) すべての労働者に「労働安全衛生法」などを適用することが必要

労働安全衛生法などの関係法令等に基づき、労働者の健康をしっかりと確保し適切な措置をする必要があります。

具体的には

- 【1】健康診断（労働安全衛生規則第44条）
- 【2】長時間労働者への医師の面接指導（労働安全衛生法第66条の8）
- 【3】ストレスチェック（労働安全衛生法第66条の10）

の3つと、それぞれ【1】【2】【3】につき「その結果などを受けた措置」が必要です。これにより、テレワークを行う労働者の健康確保を図っていきます。

また、労働者がどの時間帯にどの程度

の時間働いていたか、つまり「労働時間の状況を把握」することが重要です。

通常、労働時間の状況を把握する方法としては、タイムカードやパソコンの使用時間などによるものがありますが、テレワークの場合、EメールやPC利用履歴による把握といった、始業・終業時間の報告と業務実態の見える化が大切です。

そして重要なのは、すべての労働者について「労働時間の状況を把握」しなければなりません。それは「専門業務型裁量」「企画業務型裁量」「事業場外みなし」などの労働時間制で働く労働者はもちろん、管理監督者も対象となります。

### 2019年4月の改正法施行で裁量労働者も「労働時間の状況」把握が義務に

**従来** ①労働基準法上の「労働時間」把握義務：裁量労働者、管理監督者は除外

**4月から** ②労働安全衛生法上の「労働時間の状況」把握義務：すべての労働者が対象  
(高度プロフェッショナル制度対象者を除く)

～労働時間の状況の把握とは～

労働者の健康確保措置を適切に実施する観点から、労働者がどんな時間帯にどの程度の時間、労務を提供し得る状態にあったか把握すること

※類似の概念とされるのが高プロ制の「健康管理時間」:「事業場内にいた時間」+「事業場外で働いた時間」

### 裁量労働者の労働時間 把握方法例

ICカード等による出退勤時間管理等のほか、以下のような手法を複合的に活用します。

客観的な記録

- パソコンや社内システムへのログイン/オフ時間記録
- パソコンの画面記録(F-chair)等のシステム活用

社外で使用可能な  
勤怠管理システム活用

- スマホ対応(King of time等)

労働状況観察

- 始業/終業報告、メール発信時間等

## (2) 長時間労働抑制のための工夫

テレワークは労働者が使用者と離れた場所で勤務するため、使用者の管理が弱くなり、長時間労働となる可能性があります。よって、使用者は労働時間を管理するだけでなく、長時間労働による健康障害の防止を図ることが求められます。



### 長時間労働抑制のための4つの手法

1	<b>メール送付の抑制</b>	役職者には時間外・休日・深夜に、指示・報告のメール送付を控えるよう指示
2	<b>システムへのアクセス制限</b>	深夜・休日は社内システムにアクセスできないように設定することが有効
3	<b>時間外・休日・深夜労働の原則禁止</b>	時間外・休日・深夜労働を原則禁止にし、使用者による許可制とすることを就業規則などに明記
4	<b>長時間労働を行う労働者への注意喚起</b>	管理者が部下の労働時間の記録を確認して声を掛けたり、勤怠管理システムによって対象者に自動警告

### テレワーク豆知識



#### メンタル不調の社員は在宅勤務で改善する？

部下のメンタル不調に悩む上司から、「メンタル不調で出社が難しい社員でも、在宅勤務なら働けるのではないか？」という質問が人事部に寄せられる時があります。

確かに在宅勤務なら職場の人と距離をとりやすく通勤の負荷もないため、出社時よりも心理的なプレッシャーが少ない可能性があります。実際に、上司と離れることで体調がよくなり、「在宅勤務なら働けた」という事例も一部であります。

しかし「体調がすぐれないから在宅勤務」という考え方は適切ではありません。

「出社は無理でも自宅なら働ける」と安易に在宅勤務に切り替えてしまったことで、上司が部下の体調を把握しにくくなり、結果として適切な休職のタイミングを逃してしまったという事例もあります。体調が悪い時はテレワークもしない、ということを基本にしましょう。

## 4.テレワーク時の作業環境管理



- ・健康に働くために、自宅などの環境整備を支援することが必要
- ・在宅勤務時の情報セキュリティや同居家族への対策も要チェック

### (1) 自宅などでテレワークを行う際の作業環境整備

**部屋** 設備の占める容積を除き、**10㎡以上の空間**

**照明** 机上は**照度300ルクス以上**とする

#### 窓

- ・窓などの換気設備を設ける
- ・ディスプレイに太陽光が入射する場合は、窓にブラインドやカーテンを設ける



#### 椅子

- ・安定していて、簡単に移動できる
- ・座面の高さを調整できる
- ・傾きを調整できる  
背もたれがある
- ・肘掛けがある

#### その他

**作業中の姿勢や、作業時間にも注意しましょう！**

- ・椅子に深く腰掛け背もたれを背に十分にあて、足裏が床に接した姿勢が基本
- ・ディスプレイとおおむね40cm以上の視距離を確保する
- ・情報機器作業が過度に長時間にならないようにする



#### 室温・湿度

- ・気流は0.5m/s以下で直接、継続してあたらず

**室温17℃～28℃**

**相対湿度40%～70%**

となるよう務める

#### PC

- ・ディスプレイは**照度500ルクス以下**で、輝度やコントラストが調整できる
- ・キーボードとディスプレイは分離して位置を調整できる
- ・操作しやすいマウスを使う

#### 机

- ・必要なものが配置できる広さがある
- ・作業中に脚が窮屈でない空間がある
- ・体型に合った高さである、または高さの調整ができる

情報機器作業とは パソコンやタブレット端末などの情報機器を使用して、データの入力・検索・照合など、文章・画像などの作成・編集・修正など、プログラミング、監視などを行う作業です。

参考条文：事務所衛生基準規則第2条、同第5条、同第10条、同第3条、情報機器作業における労働衛生のためのガイドライン

### みんなはどうしていたの？ 自宅での労働環境

コロナ禍ではじめて在宅勤務になった方々に、どこで仕事をしていたのかを伺いました。

多かったのはダイニングテーブルを利用した人。そのほか、子どもの勉強机を借りた例や、リビングのローテーブルを使い、床に座って仕事をしたという事例もありました。

なかには、座りっぱなしだと疲れるので、胸ぐらいの高さのサイドチェストの上にパソコンを置いて、時々立って仕事をした、という工夫をした方もいました。

会社と同じような環境を確保するのは難しいですが、クッションなどを使って座面の高さを調節するなど、少しでも働きやすい環境を作ることが大切です。

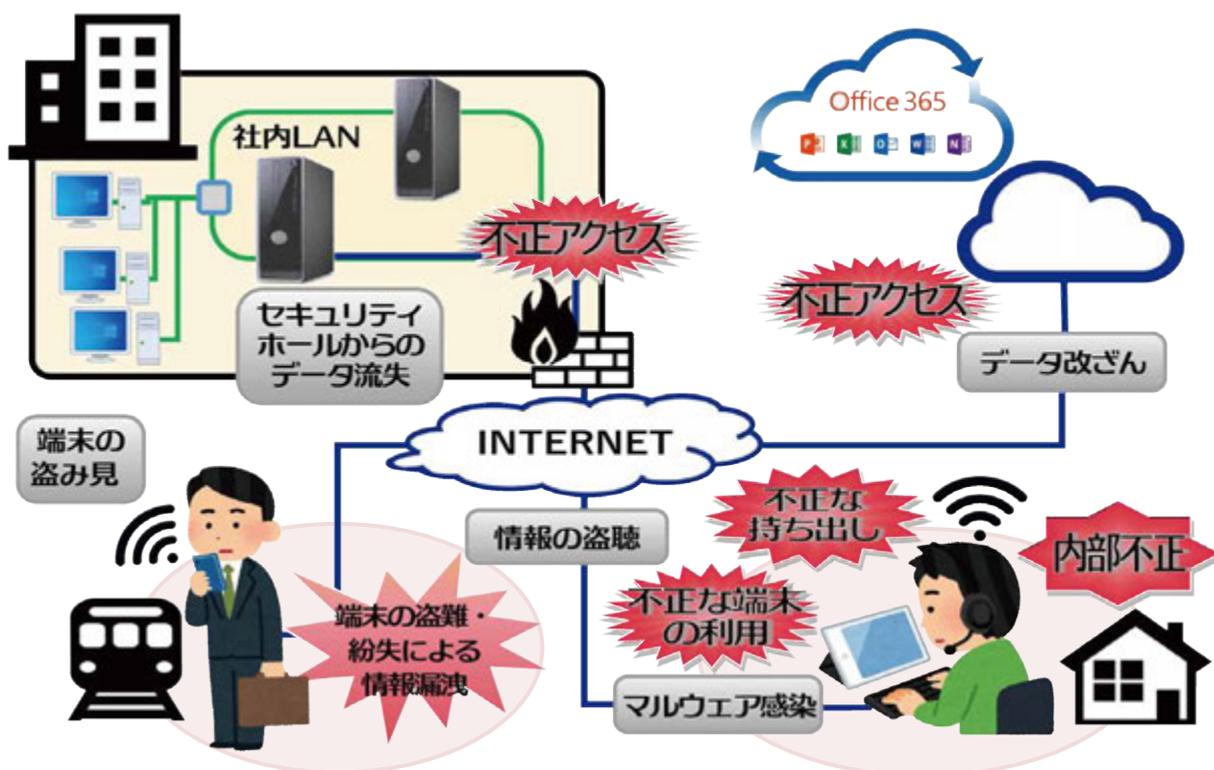
また、在宅勤務は運動不足になりがちですので、ラジオ体操やストレッチ、近所の散歩などを日課に取り入れて、体を動かす機会も作りましょう。



## (2) 情報セキュリティに配慮した環境整備

テレワークの環境を整備するうえで、**情報セキュリティ**への配慮も重要です。「不正アクセス」「端末の盗難・紛失」「情報の盗聴」「マルウェア感染」などへの対策は必須です。これらは、システム管理者の立場での対策ですが、テレワーク勤務者も「端末の盗難・紛失への

対策」「情報の盗聴への対策」「のぞき見対策」などが必要です。また、電話やウェブ会議の内容が家族に聞かれることも情報漏えいにつながります。PCの内蔵スピーカーではなくヘッドセットを使う。電話の時には家族のいない部屋に移動するなどの配慮が必要です。



### <環境整備チェックリスト>

■ 不正アクセス対策	社内システムにアクセスする方法を定め、パスワードも強度のものにする
■ 端末の盗難・紛失対策	台帳などを整備し、貸与するテレワーク端末の所在や利用者等を管理
■ 情報の盗聴対策	端末で無線LANの脆弱性対策を講じる
■ マルウェア感染対策	フィルタリングなどで勤務者が危険なサイトにアクセスしないよう設定し、貸与用の端末にウイルス対策ソフトをインストールし最新の状態で適用されるようにする
■ 端末の盗難・紛失への対策	台帳を整備し貸与するPC等の所在や利用者等を管理。労働者は貸与されたPCを適切に使用・保管し、家族が触れたりしないようにする
■ 情報の盗聴への対策	自宅無線LANを使用する場合は特に注意が必要。第三者の盗聴を防ぐためWAP2など適切な暗号化方式を利用している無線LANか有線LANのみを使うように
■ のぞき見対策	外出先にいる時はもちろん、在宅勤務の時には家族がPC画面を見ることがないように対策をとる。壁を背にして座る、プライバシーフィルターなどを装着するなどが有効

## コンサルタントからのアドバイス



### 在宅勤務時は子どもと一緒に働いてもいい？



**在**宅勤務というと「子どもを膝の上ののせて、パソコンを叩いている女性」をイメージする方も多いかもかもしれません。

しかし、テレワーク制度を導入しているほとんどの企業では、「在宅勤務時の未就学児等は保育園等に預けること」と定めています。

在宅勤務は家を「職場」とする働き方ですので、出社時と同様に業務に専念できる状態を作るべきです。

例えば登園後、子どもが熱を出して保育園から戻されてしまったような、イレギュラーな場合は、どうしたらよいでしょうか？ このような場合は、例外的に子どもがいる状態での最低限の就業を認めるのが一般的です。

在宅勤務者がまず行うべきことは：

- 1) 会社に自身の状況を報告する。
- 2) 当日中に対応しなければいけない急ぎの業務やチームでフォローしてもらいたい業務の有無などを上司や同僚と確認する。

特に急ぎの業務がないなら、そこで終業となります。

引き続き自分で対応する必要がある業務が残っている場合は、子どもが寝ついたあとなど、タイミングを計りながら、最小限の作業ですませましょう。

その場合も

「今から2時間ほど中抜けします」

「16時から30分間だけメール確認をします」

「これで本日は終業とします」など、

メールやチャット、電話などを使って、業務を抜けた時間、作業した時間などがはっきりわかるように会社に連絡を入れると、上司も安心できます。

管理職の方も、中途半端な状態でするすると勤務させることを避け、部署内で仕掛中の業務を引き継げるよう、体制を整えましょう。



作業の中断を余儀なくさせるのは  
子どもだけでは限りません



## 5.テレワーク時の労災保険の適用



・テレワークでの災害も「労災」として保険給付の対象になる

### ■ テレワーク時の「労災」

テレワーク中の災害は、通常の勤務時と同様、労働者災害補償保険法の適用を受け、業務遂行性、業務起因性が認められる場合は、業務上の災害として労災保険給付の対象となります。

ただし、私的行為や恣意的行為が原因の場合は認められません。

「労災」には「業務災害」と「通勤災害」があります。

#### 業務災害

労働者が業務を原因として被った負傷・疾病・死亡のことで、認定されるためには、業務と傷病などの間に一定の因果関係があることが必要。



#### 通勤災害



労働者が住居と就業場所との往復時に被った傷病などで、モバイル勤務やサテライトオフィス勤務に関わる移動が認められる場合も。

個別の判断については所轄の労働基準監督署が行うため、ケースバイケースではありますが、実際にテレワークが「労災」と認定されたケースとしては以下のような例があります。

まだまだテレワーク中の労災認定の判例が少ないのが現状ですが、テレワークの急速な普及に伴い、今後はもっと多様な事例が出てくると思われます。個別の事案については、管轄の都道府県労働局・労働基準監督署に相談しましょう。

#### 【事例】

自宅でパソコン業務を労働時間内に実施中、トイレに行くために作業場所を離席。戻って椅子に座ろうとしたときに転倒。



↓

業務行為に付随する行為に起因して起きた災害、つまり仕事をするために椅子に座ろうとしたときに発生しており、私的行為でもないため、業務災害と認められた。

## 第2章

# テレワークのための社内制度やルール

■この章ではテレワークをスムーズに運用するために定める、社内ルールについて学びます。

まず、テレワークを利用しやすいものにするには、申請ルールをどのようにしたらいいかを理解しておきましょう。

次に勤怠管理については、労働時間数の客観的な把握方法などがポイントになってきます。

また、テレワーク時にかかる費用の負担はどうすればいいのか、インターネット料金や光熱費など具体的な例をあげて試算例を紹介し、在宅勤務手当などについても解説します。

さらにテレワークを導入・活用するための研修についても、目的別や対象者別にどんなものが必要なのかを押さえておきましょう。

# 1.実施の申請と承認



・テレワークの申請を2段階に分けることで、柔軟に利用しやすくなる

## ■ 利用しやすい申請ルールのポイント

テレワークを実施する場合は、テレワーク実施の申請と承認を「テレワーク制度の利用許可」「テレワーク勤務の実施許可」の2段階に分けることで、柔軟に利用しやすくなります。

まず最初はテレワーク勤務を希望する労働者が、テレワーク制度の利用を申請します。その際には自宅のテレワーク実施環境や、情報セキュリティ知識などの確認を同時に済ませておくのが一般的です。

こうすることで、会社は、制度利用希望者の数や、準備が必要な貸与機器の台数などを把握することができます。

次に、制度利用許可を得ている労働者がテレワークの実施を申請します。すでに実施環境などのチェックは済んでいるため、簡単な申請のみで大丈夫です。利

用のたびごとに複雑な申請手続きを必要とせず、メールや口頭での申請、あるいはカレンダーや勤務シフト表への記載だけでテレワークを実施することができます。

実際の申請・承認のルールを策定するための検討ポイントは次のとおりです。

### 【制度利用申請時】

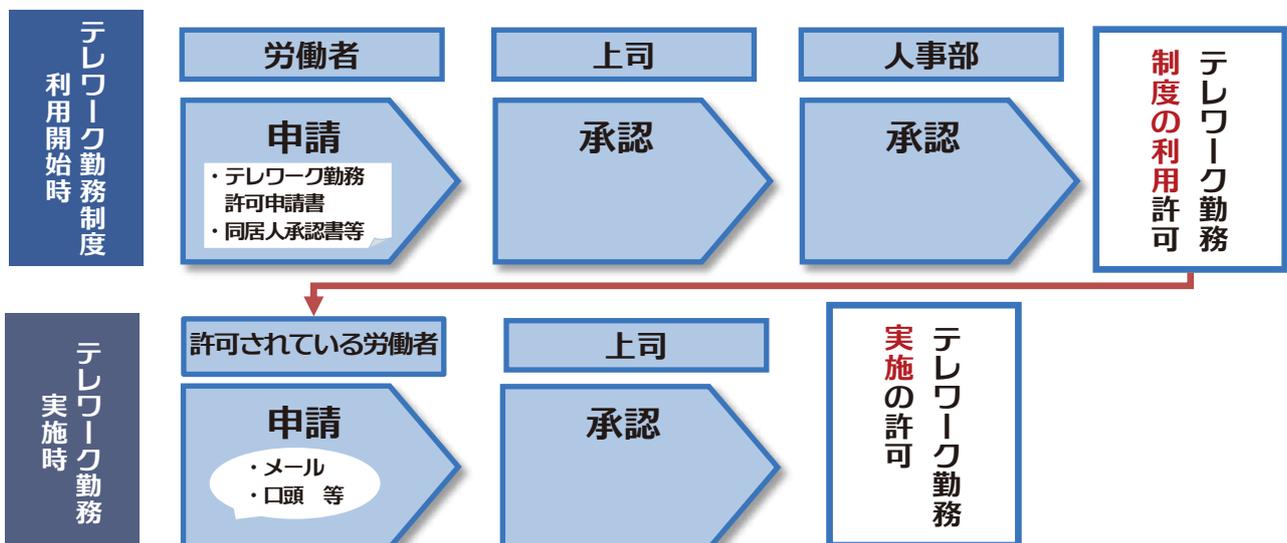
- ①誰が/誰に/何を使って申請をするのか。
- ②承認条件は何か

### 【テレワーク実施申請時】

- ①誰が/誰に/いつまでに/何を使って申請をするのか。
- ②承認条件は何か

<例>

[労働者]が[部長]に  
申請書(専用書類)で申告する



## コンサルタントからのアドバイス



### 自己管理の苦手な部下が申請してきたらどうすればいい？

「うちの部署に、自己管理が苦手な部下がいるんです。彼が在宅勤務を申請してきたら、どのように管理したらいいでしょうか？」

とある企業の管理職から相談を受けました。



こんな時、どんな対応例があるのかご紹介します。

#### E社の場合

##### <常時接続で状況が「見える」環境を作る>



テレワーク申請をした社員は全員、まず自分の業務を書き出し、どれがテレワークでできるかを整理したうえで、上司と面談。そこでは、テレワーク時にどの仕事を、何時間ぐらいするのなどの予定を決めます。

テレワーク実施日にはオフィスと在宅勤務者はウェブ会議常時接続し、声を掛けながら業務をおこなうことで、スムーズに業務が進み、かつ進捗状況が見えやすい雰囲気を作っています。

#### F社の場合

##### <テスト期間に成果が出ない場合は中止>



テレワークを申請すると、最初はテスト期間として1か月のみが許可されます。

1か月後には上司と面談。申請時に自分で設定したタスクをどのぐらい達成できたかを上司と確認し、不十分な場合はテレワーク申請が取り消されます。

E社は仕事の状況が「見える」環境を作る、F社はテスト期間を設けて検証すると、やり方は異なりますが、いずれにしても社員がテレワークで自分が何をすべきかを考える機会を与えるということがポイントです。

## 2. 勤怠管理・労働時間の把握



- ・勤怠管理としての「労働時間の把握」は義務化されている
- ・勤怠管理ソフトなどを使って、始業・終業時刻の管理、業務時間中の在席確認により、労働時間を客観的に把握

### (1) 労働時間の把握の必要性

テレワーク時には、勤務者がオフィスから離れて仕事をするため、勤怠管理(＝労働時間の管理)をどのように行うのか、あらかじめその方法を決めておくことが必要です。具体的には労働者の始業、終業時間の報告やその記録方法を定めておきます。

通常の労働時間制度に基づきテレワークを行う場合、使用者は「労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置に関するガイドライン」(平成29年策定)に基づき、適切に労働時間管理を

行う必要があります。

同ガイドラインでは、原則として使用者による現認、もしくはタイムカード、ICカード、PCの使用時間などの客観的な記録で労働時間を把握することを求めています。やむを得ず労働者の自己申告によって把握をする場合は、ガイドラインの十分な説明の実施やPCの使用時間など実態調査の実施、適正な自己申告を阻害するような措置を設けない、などの対策をする必要があります。

情報通信技術を利用した事業場外勤務の適切な導入及び実施のためのガイドライン  
厚生労働省 (2018年2月策定)

労働基準法の適用に関する留意点

#### イ 労働時間制度の適用と留意点

- ・使用者は、原則として労働時間を適正に把握する等、労働時間を適切に管理する責務を有していることから、以下に掲げる留意点を踏まえた上で、**テレワークを行う労働者に対しても労働時間の適正な管理を行う必要がある**

#### (ア) 通常の労働時間制度における留意点

##### (1) 労働時間の適正な把握

- ・通常の労働時間制度に基づきテレワークを行う場合、使用者は原則として、労働時間を適正に把握する責務を有し、「労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置に関するガイドライン」(平成29年1月20日策定)に基づき、**適切に労働時間管理を行わなければならない**

- 同ガイドラインにおいては、労働時間を記録する原則的な方法として、パソコンの使用時間の記録等の客観的な記録によること等が挙げられている
- また、やむを得ず自己申告制によって労働時間の把握を行う場合においても、同ガイドラインを踏まえた措置を講ずる必要がある

通常の労働時間制度の労働者＝適切に労働時間管理を行わなくてはならない

## (2) 労働時間の客観的な把握方法

テレワーク時の労働時間をPCを使って客観的に把握できる方法。



### メール チャット

始業・休憩・終業時「今から始業」「今から昼休み」「本日は終業」といった連絡をメールやチャットで管理者からテレワーカーにいらてもらうルールを作成。  
送受信時間を記録することで労働時間を把握できる



### 勤怠管理 ツール

PC上でログオン・ログオフの時間を自動的に記録、あるいは始業終業の打刻を自分で行う勤怠管理用ソフトの活用する



### ウェブ会議 ツール

始業と同時にウェブ会議を開始。チーム全員がそのまま会議室に「入室」したまま自分の業務を進め、終業時に「退室」。会議室への「入室」「退室」時間を記録することで労働時間を把握

## (3) 勤怠管理ソフトの多様な機能や活用法

「勤怠管理ソフト」には、単に労働時間を記録するだけでなく、プラスアルファの機能のついたものがいろいろあります。

たとえば休暇管理、シフト管理など広く働き方全般にかかわる機能。給与計算、人事管理、雇用契約管理、労働者のコンディションやモチベーション管理といった人事業務に対応した機能。さらには経費精算、ワークフローのほか、予実管理、各種アラートや集計・統計など多様な機

能を持つソフトもあります。

ほかには、就業中のPCのデスクトップ画面をランダムに記録し、労働者の仕事ぶりが見える化するようなソフトもあります。

価格や利用可能なデバイスなどの条件のほかに、自社ではどんな機能を必要とするのかを検討し、適切なソフトを選択しましょう。ほとんどのソフトは無料試用期間がありますので、実際に試してみるのもお勧めです。

## 勤怠管理ソフト

ログオン/ログオフ  
で自動打刻

**KING of TIME**  
(KING OF TIMEセキュアログイン)

打刻レス勤怠管理サービス  
**ラクロー**

**e3PCLogger**

OR

労働者が自分で打刻

**jinjer**

**IEYASU**

**F-Chair+**

**ジョブカン**

# コンサルタントからのアドバイス



## 勤怠管理ツール比較表

おもなツールの価格、特徴、機能などを比較してみましょう。

	 KING of TIME	 ジョブカン	 jinjer	 F-Chair+	 ラクロー
	キングオブタイム	ジョブカン	ジンジャー	エフチェアプラス	ラクロー
特徴	MFクラウド、freeeなどの給与計算サービスや入退室システムakerunなどのさまざまなサービスと連携が可能	PC、スマホのほかにICカード、指静脈、連携するLINEやSlackでの打刻など、多彩な打刻方式が選べる	人事管理や経費精算機能（別料金）と組み合わせて、同じプラットフォームで一括で管理可能。	仕事中の作業画面（デスクトップのスクリーンショット）を自動で記録。サボりや内部不正の抑制効果も。	PCのログ等をもとに労働時間を自動で打刻するので、打刻操作漏れの心配なし。
パソコン打刻	○	○	○	○	△ (打刻不要。ログをもとに時間を記録)
スマホ打刻	○	○	○	○	× (※3)
休暇管理	○	○	○	×	○
工数管理	×	○	×	○ (※1)	○ (※4)
予実管理	×	×	○	×	×
アラート機能	○	○	○	○	○
無料トライアル	×	○	○	○	○
初期費用	×	×	×	×	×
月額費用(1名)	300円	200円～	300円～	1000円 (※2)	300円

(※1)プレミアム版のみ (※2)10人で使用した場合 (※3)修正閲覧のみ (※4)オプション (2020年12月時点の調査)

### 例えば こんなニーズに合っているツールは？

- 経費精算や人事情報なども一括で管理したい ⇒ **ジンジャー**
- 不正がないよう、ログから自動的に労働時間を取得したい ⇒ **ラクロー**
- サボりや内部不正を防ぎ、働く人を見える化したい ⇒ **エフチェアプラス**
- すでに導入済のサービスと連携できるほうがいい ⇒ **キングオブタイム**
- 店舗など多様な事業所があるので打刻方法が多いほうがいい ⇒ **ジョブカン**

## 3.テレワーク時の費用負担や手当



- ・テレワークの光熱通信費等の負担は就業規則に定める必要がある
- ・個人のPCや通信回線を使う場合や通勤交通費について

### (1) 費用負担の就業規則やテレワーク勤務規程の記載

労働基準法第89条では、労働者に食費、作業用品その他を負担させる場合、それについて就業規則に記載する必要があると定めています。従ってテレワーク時の通信費や光熱費などを労働者に負担させる場合は、「在宅勤務時の水道光熱費、通信費等は労働者の自己負担とする」のように、就業規則やテレワーク勤務規程に明記します。一般的にテレワークの頻度が週2日以下の場合、在宅勤務時の光熱費等は労働者の自己負担とする場合も見られます。

しかし、テレワークの頻度が週3日以上となる場合は、「在宅勤務手当」のような形で会社が一定の額を支払う場合が増えてきています。最近では、テレワークの頻度が高い労働者には自宅のテレワーク環境整備のための一時金(チェアやデスクの購入費など)を支給する企業も出てきています。

労働者が納得して働けるよう、費用負担については労使で話し合い、テレワークをする労働者にも周知しておくことが大切です。

#### ◎絶対的必要記載事項

- ① 始業及び終業の時刻、休息时间、休日、休暇並びに交代制の場合には就業時転換に関する事項
- ② 賃金の決定、計算及び支払いの方法、賃金の締切及び支払時期並びに昇級に関する事項
- ③ 退職に関する事項（解雇の事由を含む）

(作成及び届出の義務)

第八十九条 常時十人以上の労働者を使用する使用者は、次に掲げる事項について就業規則を区政氏、行政官庁に届け出なければならない。次に掲げる事項をへこうした場合においても、同様とする。

一から四 略

五 労働者に食費、作業用品その他の負担をさせる定めをする場合においては、これに関する事項

六から十 略

#### ◎相対的必要記載事項

- ① 退職手当に関する事項
- ② 臨時の賃金(賞与)、最低賃金に関する事項
- ③ 食費、作業用品などの負担に関する事項
- ④ 安全衛生に関する事項
- ⑤ 職業訓練に関する事項
- ⑥ 災害補償、業務外の傷病扶助に関する事項
- ⑦ 表彰、制作に関する事項
- ⑧ その他全労働者に適用される事項

<規程例>

「在宅勤務に伴って発生する水道光熱費は在宅勤務者の負担とする」など

### 私物のパソコンを業務に使用させたG社の失敗例

労働者の私物を業務に使わせるBYOD(Bring Your Own Device)。労働者にとっては使い慣れた機器で業務ができる点、企業にとっては貸与品の購入が不要という点でメリットがあります。

しかし、あくまでも個人の私物のため、その管理は労働者任せになりがちで、セキュリティリスクが高まる可能性があります。

実際、G社では労働者が私物のパソコンを業務に使用していることを把握していたにも関わらず、会

社宛てに費用が請求されることを懸念して黙認し、管理をしていませんでした。

その後、G社の顧客情報の一部が流出する事故が発生。調査の結果、労働者が使っていた私物パソコンにウイルス対策ソフトがインストールされておらず、マルウェアに感染していたことが原因でした。

私物のパソコンを使用させ、黙認していたことが、会社の社会的な信用や、イメージを大きく損なう結果となった事例と言えます。



## (2) 「通勤交通費」の見直し

コロナ禍で出勤日数が減っている今、通勤交通費の支給を見直す企業が徐々に増えてきています。具体的には、これまで行ってきた定期代の支給を、通勤交通費の実費支給へ切り替えることが検討されています。代わりとしてテレワーク勤務手当を創設する企業も出てきました。

そこで、通勤交通費の見直しにおける検討・運用のポイントを知っておきましょう。

まずはテレワークの実施頻度について考えましょう。現在のテレワーク率はもちろん、半年後や1年後のテレワーク率を視野に入れて検討することが必要です。通勤定期代を検討するとしたら、テレワークの頻度が週3日を超えるかどうかがひとつのボーダーラインです。

次に、実費支給に切り替えることによる

削減額をシミュレーションします。定期代の支給をやめて交通費を都度精算にした場合、交通費精算の作業が増えますから、それに係る手間もコストとして見込んでおく必要があります。

労働基準法上では、使用者は、通勤に関する費用の支払いを義務付けられているわけではありません。各社が福利厚生等の観点から、独自にルールを設けて支給しているのが通勤手当の実態です。

従ってこの支払ルールについては労使で定めた賃金規程の中に決められています。まずは自社の通勤費がどのようなルールになっているかを確認し、適切な運用方法について労使でしっかり話し合うことが大切です。

### ■【参考資料】各社のテレワーク勤務手当と交通費対応 ※(株)テレワークマネジメント調べ

企業名	金額	備考
ヤフー株式会社	7000円 (月額)	通勤定期券代の支給停止。通勤交通費は実費支給
富士通株式会社	5000円 (月額)	通勤定期券代の支給停止。通勤交通費は実費支給
ソフトバンク株式会社	4000円 (月額)	各種手当見直し中
NTT	200円 (日額)	在宅勤務率が5割以上の部署で通勤定期代の支給を廃止し、実費精算に変更
株式会社日立製作所	3000円 (月額)	各種手当見直し中
本田技研工業株式会社	5000円 (月額)	通勤手当の固定支給は廃止し、全社員実費精算に変更
ダイドードリンコ株式会社	3000円 (月額)	通勤定期券代の支給停止。通勤交通費は実費支給
キリンホールディングス株式会社	3000円 (月額)	通勤定期券代の支給停止。通勤交通費は実費支給
SCSK株式会社	5000円 (月額)	通勤定期券代の支給停止。通勤交通費は実費支給
株式会社マダム	300円 (日額)	通勤手当も定期券購入費用支給から実費支給に変更

### (3) 在宅勤務手当の試算例

労働者に在宅勤務手当を支給するとしたら、いくら位が適切なのでしょうか？

下図【参考】は某社の試算による「水道光熱費手当の計算例」です。

#### 【参考】水道光熱費手当の計算例(弊社試算)

在宅勤務の水道光熱費のうち、主なものは電気代と通信費である  
(水道代はトイレで一日約8円=1回の使用料6L×5回×0.25円)

総務省の統計では二人暮らしの電気代は月額約9559円。(2018年総務省統計)

$$\text{一人分日額} = 9559\text{円} \div 2 \div 30 = 159\text{円}$$

一日の電気代159円

生活8時間

仕事8時間

睡眠8時間

仕事時間の電気代=159÷2=80円(日額)

電気未使用とする

$$\text{仕事時間の電気代月額} = 80 \times 20\text{日} = 1600\text{円} \text{----} \textcircled{1}$$

モバイルwifiをレンタルした場合、最も基本的なタイプで一日43円程度。

$$\text{1カ月の通信費} = @43\text{円} \times 20\text{日} = 860\text{円程度} \text{----} \textcircled{2}$$

在宅勤務1カ月の電気代+通信費=①+②=約2500円程度

#### テレワーク豆知識



#### いざという時のための「テレワーク保険」も

テレワーク時のサイバー攻撃などによるセキュリティ事故の損害が不安だ、という方にご紹介したいのは「テレワーク保険」。

「テレワーク保険」には「保険だけで加入」するタイプと「パソコンに付属している」タイプがあります。

「保険だけで加入」するものは、サイバー攻撃による情報漏洩や業務用パソコンの持ち出しによる紛失、社員の労災など、テレワークのリスクを総合的に補償するもので、既存の保険商品を組み合わせ「テレワーク総合補償プラン」として売り出されています。保険料は加入する企業の業種や規模によって異なりますが、売上高5億円の卸売業のケースで年間30万円程度が一般的だそうです。

「パソコンに付属している」ものは、対象モデルのPCを購入すれば自動的に補償が付いてくる保険で、保険会社との契約手続きが不要です。補償対象は「テレワーク時に特化した事故」で、セキュリティ事故について、被保険者が損害賠償責任を負担することで生じる損害や、事故に起因して生じた各種費用を被保険者が負担することで生じる損害を補償します。ただし、対象となるパソコンのモデルが限られていたり、補償対象外の事故などもありますので、詳細を確認したうえで検討しましょう。

## 4.導入のための研修



- ・研修はテレワーク実施者だけでなくその上司や同僚にも実施すると効果的
- ・ITスキルを高めるものや管理者の意識改革のための研修が重要

### (1) テレワークへの理解・制度について理解を深める研修

テレワーク導入により高い効果を得るためには、導入時の研修が重要です。

研修は、テレワークの実施者に限らず

上司や同僚にも受講してもらう必要があります。導入時に必要な研修は以下の3種類です。

テレワークの目的や必要性を理解するための研修

【重要】テレワークの**実施目的**と**必要性**を全員が理解する  
どのような**効果**があるか  
**ゴール**は何なのかを  
**社内にしっかり浸透させる**

テレワークのルールを理解するための研修

【重要】テレワーク**勤務**  
**規程・運用ルール**などを理解する  
**必要な申請**や**手続き**、  
**ルール**などを確認  
労度時間管理や費用負担など**ポイントを絞って伝達**

ITスキルを高める研修

【重要】ツールの**基本的な操作方法**や**情報セキュリティ確保**のための基本的知識の習得。技術的なトラブルが発生した場合の**問い合わせ先**などを確認

### (2) ITスキルを高める研修

前項でご紹介した研修のなかで、なかなか実施が難しいのが「**ITスキルを高める研修**」です。テレワーク導入とともに、新しく利用するツールが増えることで、使い方がよくわからない、今までのツールから切り替えるのが面倒など、労働者の負担が増す可能性があります。実際に、せっかくツールを導入しても10個の機能のうちの1つか2つしか使っていない、というような例もよくあります。

実際のPC操作を学べるハンズオンの研修を開催したり、動画などでわかりやすく操作方法が学べるeラーニングコンテンツを作成したりするなど、**IT弱者を取り残さないような丁寧な対応**を心がけましょう。

場合によっては年齢層別に開催する、教える機能を絞って研修を行うなどなど、比較的ITが苦手な中高年層の負担にならないプログラムを作ることもお勧めです。

### (3) 管理職向け「意識改革」研修

テレワーク導入を成功させるためには、社員の意識改革が大きなポイントです。なかでも、**管理職の意識改革**がテレワークをスムーズに運用するために必要かつ不可欠といえるでしょう。

管理職の意識改革を進める上では、まずは**管理職自身にテレワークを実際に体験してもらう**ことが効果的です。

さらに管理職にテレワーク導入に前向きになってもらうためには、**テレワークを運用していく上で管理職が果たすべき役割を明確にし**、指針を指し示すことが大切です。

具体的に、管理職向けの研修では、管理職の重要な役割として、伝えておくべきポイントは以下の3つです。

テレワーク利用者を公正に評価する

出社している労働者とテレワークをする労働者を平等に扱うことが基本

部下の成果と時間に目を向ける

労働を評価するのではなく、効率よく働くことを評価  
働いた時間の長さではなく、成果の達成にどのくらい時間がかかったかを意識する

部下のテレワークを阻止しない

「不公平感」「コミュニケーションロス」を理由に部下のテレワーク実施を阻止しない

不公平感やコミュニケーション不足を理由に、テレワークの実施を嫌がる管理職もいます。これらの課題は、そもそもオフィス内でのチームワークやコミュニケーションに問題があった場合も多く、それがテレワークによって表面化した例も少なくありません。

テレワークの実施は、チーム運営改善のチャンスととらえ、部下の取り組みは積極的に応援しましょう。

なお、テレワーク実施時の人事評価の詳細については別冊「テレワーク活用推進マニュアル③人事評価編」を参照してください。

#### テレワーク豆知識

##### 派遣労働者の在宅勤務は可能？

派遣労働者の在宅勤務、テレワークは可能ですが、就業の場所などについて、労働者派遣契約の一部変更が必要な場合があります。例えば「テレワークを実施する場合は派遣労働者の自宅」といった注意書きを追加するなどです。

また、派遣労働者への指揮命令は、対面実施が必須ではないので、業務の内容をふまえて、対面以外での指揮命令をしながら業務を遂行していけば大丈夫です。

さらに、通常は派遣会社が定期的に派遣労働者の就業場所を巡回することが必要ですが、テレワークの場合、本人と就業先に電話やメール等で就業状況を確認できるので巡回は不要です。



## テレワーク 活用事例

### 株式会社 三恵

本社所在地 東京都世田谷区太子堂2-16-6  
主たる事業 アパレルの小売業・通信販売業  
従業員数 66名  
設立 1953年

## 社員のライフイベントにも柔軟に対応できる働き方へ！



#### テレワーク導入の目的

##### 柔軟な雇用形態を会社の文化として取り入れたい

少子高齢化が進むなか、人材確保は難しくなっていく一方です。会社の更なる発展のためには優秀な社員が必要ですが、もともと弊社は女性社員が多く、今までも結婚・出産などのライフイベントによる離職者が出ていました。

特に数年前には配偶者の転勤に伴い退職した優秀な社員がおり、「テレワーク制度があれば、遠隔地での雇用が継続できたのに」という思いがありました。会社の考えを理解し、成長してきた人材がライフスタイルが変化しても働き続けられる制度にしたいと、テレワークを導入しました。

#### テレワーク実施状況

##### 社員の安全確保のために完全在宅勤務

最初はEC部門の育児期の社員の利用からスタートしましたが、コロナ禍の緊急事態宣言中は、社員の安全確保のため、公共交通機関で通勤する社員は全員、店舗勤務の社員も含めて完全在宅勤務を実施しました。

9月からは隔日在宅勤務に切り替え、11月からは三軒茶屋と桜(世田谷区内)の2カ所のオフィスで勤務をしています。

#### コミュニケーション上の工夫

##### 拠点間を常時つないで合同朝礼

三軒茶屋と桜の拠点はGoogle Meetで常につなぎ、お互いにすぐに声を掛けられるようにしています。会議はもちろん、毎日の合同朝礼もオンラインで実施しています。

仕事をするうえでの報告・連絡・相談はチャットツールのSlackを使っています。テレワークをするようになったことで、ますますコミュニケーションの重要性が高まっていると感じています。

#### 人事評価の工夫

##### 目標管理スパンを短くして、取組の「見える化」を促進

もともと三恵にはコミュニケーションを大切にする文化があり、各社員が自己紹介を記した、自身の「取扱説明書」を作成しています。それを活用することで、上司や同僚とお互いを分かり合えるような仕組みを作ってきました。

しかし、コミュニケーションの中心がオンラインになったことで、社員同士がお互いを理解しあう機会をもっと増やす必要があると感じています。

今後は経営層が社員と直接面談をして、社員のことを深く知り、会社の理念等を伝える機会を持つことを計画しています。

評価については、社員の「目標管理」の単位を1年ごとから3か月ごとに変更。社員が掲げた3つの目標への取り組み過程を、1か月ごとにリーダーと面談・確認することで、管理職が進捗を細やかに把握できるようにしました。評価制度についてはまだまだ試行錯誤のところもありますが、コミュニケーションの充実との両輪でより良いものにしていきたいと思っています。

## テレワーク関連情報リンク集

### 参考資料

- ◆ **テレワークにおける適切な労務管理のためのガイドライン【厚生労働省】**  
<https://www.mhlw.go.jp/content/000553510.pdf>
- ◆ **テレワークモデル就業規則～作成の手引き～【厚生労働省】**  
[https://www.tw-sodan.jp/dl\\_pdf/16.pdf](https://www.tw-sodan.jp/dl_pdf/16.pdf)
- ◆ **情報機器作業における労働衛生管理のためのガイドライン【厚生労働省】**  
<https://www.mhlw.go.jp/content/000580827.pdf>
- ◆ **テレワーク導入のための労務管理等Q&A集【厚生労働省】**  
<https://telework.mhlw.go.jp/wp/wp-content/uploads/2019/12/RomuQA.pdf>
- ◆ **テレワークセキュリティガイドライン（第4版）【総務省】**  
[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000545372.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000545372.pdf)
- ◆ **中小企業向け テレワークセキュリティの手引き（チェックリスト）【総務省】**  
[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000706649.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000706649.pdf)
- ◆ **テレワーク関連ツール一覧【日本テレワーク協会】**  
<https://japan-telework.or.jp/wordpress/wp-content/uploads/2020/05/Telework-related-tools-list-5.0.pdf>

### 導入支援策

- ◆ **テレワーク相談センター【厚生労働省】**  
<https://www.tw-sodan.jp/>
- ◆ **テレワークマネージャー相談事業【総務省】**  
<https://teleworkmanager.go.jp/>
- ◆ **働き方改革支援員の派遣によるハンズオン支援【北海道】**  
<http://www.pref.hokkaido.lg.jp/kz/rkr/shien.htm>
- ◆ **専門家派遣事業【北海道】**  
<https://www.shindan-hkd.org/corona/>
- ◆ **働き方改革のためのテレワーク導入モデル【総務省】（下のページからダウンロード）**  
[https://www.soumu.go.jp/main\\_sosiki/joho\\_tsusin/telework/](https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/joho_tsusin/telework/)
- ◆ **テレワークではじめる働き方改革【厚生労働省】（下のページからダウンロード）**  
<https://telework.mhlw.go.jp/info/doc/>
- ◆ **地域企業に学ぶテレワーク実践事例集【総務省】**  
[https://www.soumu.go.jp/main\\_sosiki/joho\\_tsusin/telework/18028\\_03.html](https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/joho_tsusin/telework/18028_03.html)
- ◆ **企業の在宅勤務制度導入事例【北海道】**  
[https://telework-japan.jp/hokkaido2015/report\\_index.html](https://telework-japan.jp/hokkaido2015/report_index.html)
- ◆ **テレワークにメイド・イン北海道の技術を活用したい【北海道】**  
<http://www.pref.hokkaido.lg.jp/kz/ssg/kinkyu/korona-torikumi-it.htm>



テレワーク普及定着促進事業委託業務  
「テレワーク活用推進マニュアル」① 労務管理編

令和3年1月発行

発行：北海道経済部労働政策局雇用労政課働き方改革推進室

〒060-8588 札幌市中央区北3条西6丁目

TEL.011-204-5354 FAX.011-232-1038

委託先：株式会社パソナ