

[ケース10] テレワークを導入した場合の目標管理の方法と評価制度の見直しをする場合は

当社では新型コロナウイルス感染拡大防止のため、テレワークを導入しています。テレワークの場合、実際に部下の働きぶりが見えず、部下の仕事に対する熱意や姿勢を把握できず、人事評価に不安があります。

また、上記の人事評価を踏まえ、成果型の賃金体制に変更しようと考えています。その場合の注意点などあるでしょうか。

◆ポイント◆

会社で働く時間よりテレワークの時間が長くなる場合には、人事評価の方法は目標管理制度に基づく成果主義を導入することも検討することになるでしょう。その場合には客観的・合理的な評価制度の仕組みと評価のスキルが必要となります。また、成果主義型賃金体系への変更は、就業規則の変更が必要となり、当該事業場における従業員の過半数で組織する労働組合あるいは従業員の過半数代表の意見聴取と労働基準監督署に対する届出が必要となります（労基90①）。労働条件の不利益変更にあたれば労働者の同意が必要となりますが、同意がなくとも①労働者の受ける不利益の程度、②労働条件変更の必要性、③変更後就業規則内容の相当性、④労働組合との交渉状況、⑤その他就業規則の変更に係る事情で合理性が認められれば有効となります（労契10）。テレワークを行う従業員に対し、変更に至った経緯・理由を説明する場を設け、合意を得ておくのが望ましいでしょう。

解 説**1 一般的な人事評価**

従業員の業務の業績、能力を評価し、賃金や人事に反映させる人事評価は、従来、仕事をこなした量や時間・質、経験を通じた仕事の遂行能力や仕事への意欲・勤務態度などで決定されていました。1990年頃から業務の成果を重視して評価する成果主義が採用され、目標管理制度と相まって、主体的に目標設定・目標達成に取り組むことで社員のモチベーションをアップすることを促し、それを組織の成果につなげることができるとされています。

2 テレワーク下の人事評価

テレワークの導入により、職場に出勤する頻度が少なくなるため、上司は部下の勤務態度や勤務時間を直接把握することが困難となり、適切な人事評価ができなくなる可能性があります。そのため、人事評価も部下の仕事の時間や量よりも、仕事の成果を中心に評価する成果主義を重視する場合があります。ただ、目標管理制度は売上高や顧客訪問件数のように成果を数値化できる営業部門の評価には適していますが、企画・開発等の数値化が困難な業務もあり、目標設定とそれを評価する制度やスキルが必要となります。

目標管理制度は、従業員自身が目標を設定し、達成方法を考え、主体的に行動をとるよう管理する形態です。期待する水準を事前に示し、目標を設定し、評価します。評価の際には具体的な事実のみを材料とし、印象や推測等の事実確認ができないもので評価してはいけません。また、後述するとおり、部下から仕事について説明させるようにし、部下が十分に自分の業務内容を理解、計画し、遂行しているのかを振り返りさせることも重要です。また、日々の報告や連絡等で目

標との間にギャップがあれば、ギャップを埋めるようにすることも大切です。

また、テレワークの従業員の評価が、他の従業員に比べ不利にならないよう、評価者に対し、労働者の勤務状況が見えないことのみを理由に不当な評価を行わないよう注意喚起することが望ましいでしょう。賃金体制、業績評価について、テレワークを行う労働者について通常の労働者と異なる取扱いをする場合には、あらかじめテレワーク労働者に対して賃金体制や人事評価について説明しておくことが望ましいでしょう（「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））。

なお、テレワークを行う労働者について、通常の労働者と異なる賃金制度を定める場合、就業規則を作成・変更し、届け出る必要があります（労基89二）。

3 目標設定・評価制度の見直しをする場合の注意点

成果主義への移行に伴い、賃金体制を変更する場合など、労働条件の不利益変更に該当する可能性があり、従業員の同意が必要となります（労契9）。従業員の同意がない場合でも①労働者の受ける不利益の程度、②労働条件変更の必要性、③変更後就業規則内容の相当性、④労働組合との交渉状況、⑤その他就業規則の変更に係る事情で合理性が認められれば有効となります（労契10）。

能力・成果に応じた新賃金体系の導入が争われた事案で、「近時我が国の企業についても、国際的な競争力が要求される時代となっており、一般的に、労働生産性と直接結びつかない形の年功型賃金体系は合理性を失いつつあり、労働生産性を重視し、能力・成果主義に基づく賃金制度を導入することが求められていたといえる」として「被控訴人（会社）は賃金制度改定の必要性があった」と認めました（大阪高判平

第4章 休業

[ケース36] 新型コロナウイルス等に感染した又は感染が疑われる社員を休業させる場合は

当社で、新型コロナウイルス等に感染した又は感染が疑われる従業員がいる場合、当社は、その従業員に個別の休業命令を出すことができるのでしょうか。また、その従業員を休業させた場合、当社は、賃金や休業手当を支払う必要があるのでしょうか。

◆ポイント◆

使用者は、新型コロナウイルス等に感染した又は感染が疑われる従業員に対して、個別の休業命令を出すことができます。

また、賃金や休業手当を支払う必要があるかどうかは、就業規則や労働協約等に感染症予防法等の法令に定める疾病にかかった従業員又は前記疾病にかかったおそれのある従業員に賃金・休業手当を支払う旨の定めがあるかどうかのほか、休業の理由・事情によります。

解説

1 個別の休業命令

労働契約上、労働者である従業員は、使用者に対して、労務を提供する義務を負っているところ（労契6）、従業員の就労請求権は、原則として否定されると解されています（菅野和夫『労働法』155頁（弘文堂、第12

版、2019))。

使用者による個別の休業命令は、労働契約上の権利義務の内容を一方的に変更するものではなく、「使用者が労務の受領拒否を表明するだけ」にすぎません（小鍛治広道ほか編『新型コロナウイルス影響下の人事労務対応Q & A』56頁（中央経済社、2020））。そのため、使用者は、新型コロナウイルス等に感染した又は感染が疑われる従業員に対して、就業規則や労働協約等の定めの有無を問わず、個別の休業命令を出すことができます。

2 賃金・休業手当

(1) 新型コロナウイルス等に感染した従業員を休業させる場合

① 就業規則や労働協約等に定めがある場合

使用者が新型コロナウイルス等に感染した従業員を休業させる場合であって、就業規則や労働協約等に感染症予防法等の法令に定める疾病にかかった従業員に賃金・休業手当を支払う旨の定めがあれば、使用者は、当該従業員に対して、賃金・休業手当を支払う必要があります。

ただし、労働基準法24条（賃金の支払）、同法26条（休業手当）は強行規定ですので、これらの規定に反して不利に、就業規則や労働協約等を定めることはできないと考えられています。

② 就業規則や労働協約等に定めがない場合

就業規則や労働協約等に上記定めがなければ、労働基準法26条は、「使用者の責に帰すべき事由」による休業の場合には、使用者は、休業期間中の休業手当（平均賃金の100分の60以上）を支払わなければならないと定めています。

この「使用者の責に帰すべき事由」とは、民法536条2項の「責めに帰すべき事由」（故意、過失又は信義則上これと同視すべき事由と解されています。）よりも広く、使用者に故意・過失がある場合をも

[ケース47] オンライン飲み会の強要等の訴えがあった場合は

当社では、コロナ禍以降、リモートワークが中心となっていますが、ある部署の社員から、「上司がリモートワークで全員が自宅にいることを理由にオンライン飲み会への参加を長時間強要するので、業務に支障が出てしまい、困っている」という訴えがありました。事実確認をしたところ、いろいろと問題が出てきています。会社としてどのような対応をとるべきでしょうか。

◆ポイント◆

会社としては、パワハラを疑わせる内容の訴えがなされている以上、職場におけるハラスメントに係る事後の迅速かつ適切な対応を行う必要があります。

具体的には、①相談対応、②迅速な事実関係の確認・調査、③会社としての対処方針の決定、④相談者・行為者へのフォロー、⑤再発防止のための措置をとる必要があります。

解説

1 リモートハラスメント（リモハラ）の問題

コロナ禍以降、リモートワーク（在宅勤務）を中心とする企業が増加するとともに、飲み会などの余暇についてもリモート（英語で「遠隔」、「遠い」の意味）を活用したオンライン飲み会等が流行っているようです。

一方で、リモート特有のセクハラやパワハラといった新たな問題が生じているようです。

一部インターネットやテレビ報道では、このようなりモートワークやオンライン飲み会で受けるハラスメントを「リモートハラスメント（リモハラ）」と呼んでいます。

具体的なケースは以下のとおりです。

- ① 体形や容姿、服装について執拗に指摘された
- ② 自宅の部屋を映すことを求められた
- ③ 2人きりで会議や飲み会をすることを求められた
- ④ オンラインのまま業務をするよう指示され、1時間おきに業務報告を求められた
- ⑤ 業務時間外も緊急性のない業務指示のメールや連絡が頻繁に来る
- ⑥ オンライン飲み会を強要され、長時間参加を余儀なくされた

上記のうち、①～③がセクハラ関連、④～⑥がパワハラ関連のケースとなります。

リモハラが生じる原因としては、諸々の要因があると考えられますが、リモートワーク等によって、業務とプライベートとの境界が曖昧になってしまっていること、WEB会議の際にカメラを通じて相手方の私生活が見えてしまうこと、他者との直接的な接触機会が減り、ストレスが蓄積されていること等が挙げられます。

もちろん、上記で挙げた全てが直ちに職場におけるセクハラ・パワハラに該当するわけではなく、個別具体的に諸事情を勘案した上で判断することになりますが、いずれにしても、新たなハラスメントが社会問題として生じているといえます。

2 会社としての具体的対応

[ケース46]にて解説したとおり、セクハラ、パワハラといったハラ

メントについて、会社は事業主として、職場におけるハラスメントを防止するため、雇用管理上の措置を講じなければなりません。

具体的には、職場におけるハラスメントに係る事後の迅速かつ適切な対応を行う必要があります。

まずは、①申告のあった社員からの相談に真摯に対応し、相談内容を正確に聴取した上で、②事実確認・調査を行う必要があります。

申告のあった社員の了解を得た上で、当該上司や同じ部署の社員からも事実関係を聴取することになります。

事実確認の結果、上司がオンライン飲み会への参加を長時間強要しており、業務に支障が出かねない状況が確認できた場合には、③会社として、行為者である上司に対する対処方針を決めることになります。

個別具体的な状況にもよりますが、強要型のオンライン飲み会を今後やめることで就業環境が回復できる場合には、就業規則に基づく懲戒処分（けん責、出勤停止、諭旨解雇、懲戒解雇など）ではなく、上司の配置転換、又は会社による関係改善援助が相当であると考えます。

これに対し、他にもセクハラやパワハラといった行為が確認できた場合には、当該行為の内容にもよりますが、就業規則に基づく懲戒処分（けん責、出勤停止、諭旨解雇、懲戒解雇など）が相当な事案といえるかもしれません。

会社としての対処方針が決定した後は、④相談者・行為者へのフォロー、⑤再発防止のための措置を検討することになります。

本ケースでは少なくとも、再発防止のための措置として、会社としてのオンライン飲み会に関するルール（適度な回数であること、参加はあくまでも任意であること等）を定める、あるいは、オンライン飲み会を実施する際の注意事項を社員全体に周知するといった措置が最低限必要になると考えます。

3 会社が適切な措置をとらなかった場合

会社は、事業主としてハラスメントに対する防止措置義務を法律上負っていますので、かかる防止措置義務を誠実に遵守していないと、ハラスメント問題が発生した際、当該行為者はもちろん、会社自体も適切な防止対策や相談対応等を行っていなかったとして、裁判によって民事上の責任を問われる可能性があります。

アドバイス

リモートワークが浸透してきたことにより、新たなハラスメント（いわゆるリモハラ）が社会的に問題となってきました。リモートワークという性質上、会社としても実態を把握しにくく、当該被害者も相談がしにくいという状況がありますので、会社側からリモートワークの状況に関するアンケートなど、積極的に状況を確認するのが望ましいと考えます。

[ケース60] 社員の業務用スマートフォンに厚生労働省の新型コロナウイルス接触確認アプリのインストールをさせる場合は

当社では従業員に業務用スマートフォンを貸与していますが、新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、当社においても積極的に感染拡大の防止措置を講じることになりました。

その方策の一つとして、厚生労働省が提供する新型コロナウイルス接触確認アプリCOCOAを、従業員に貸与している業務用スマートフォンにインストールすることを検討していますが、可能でしょうか。

◆ポイント◆

COCOAをインストールして、新型コロナウイルス感染者と濃厚接触した従業員に関する情報を得るには、社内規程や就業規則に規定し、それを周知して、従業員の理解を得られるよう努めるべきです。

解 説

1 厚生労働省の接触確認アプリCOCOAの概要

厚生労働省の接触確認アプリ「COCOA」は、新型コロナウイルス感染症の陽性者と接触した可能性について、互いに分からない形で通知を受けることができる仕組みとなっています。

具体的には、本人の同意を前提に、スマートフォンの近接通信機能（Bluetooth）を利用して、通信者同士が互いに分からないようプライ

バシーを確保して、新型コロナウイルス感染症の陽性者と接触（おおむね1m以内で15分以上を接触として検知）した可能性について通知を受けるというものです。通信者同士が近接したことは、各通信会社の端末内のみでランダムな符号を生成し、かかるランダムな符号を端末間で交換する方法により記録しています。

なお、本アプリによる位置情報や氏名・電話番号・メールアドレスなどの個人の特定につながる情報は記録しないこととされています。

2 従業員のプライバシーとの関係

COCOAは、位置情報や個人の特定につながる情報は記録しないとされていますが、新型コロナウイルス感染症の陽性者と接触した可能性がある旨の通知という情報の取扱いが問題となります。このような情報は、一般的に第三者に知られることを望まないプライバシーに関する情報に該当する可能性があります。

従業員に対するプライバシー侵害等の法的リスクの回避・軽減を図るという観点から、就業規則において、会社が貸与する通信機器の利用に関する規定を設けることが望ましいと考えられます。

その上で、就業規則や関連社内規程において、COCOAをインストールすること、陽性者と接触した情報を取得すること、その利用目的、収集した情報の保存期間、収集情報の第三者提供を原則として行わないことなどのプライバシーに関する情報の取扱いに関する事項や個人情報保護法に準拠した規定を設けるとよいでしょう。

もっとも、実際に陽性者と接触した情報を取得することがプライバシー侵害となるかどうかは、最終的には、個別具体的な事案に即して判断されることになるので、情報取得の具体的必要性の有無・内容、実施しようとする手法が従業員に及ぼす不利益の内容・程度等を個別に考慮して、許容限度を超えた従業員の権利・利益の侵害と評価され