

2020年  
4月28日号

## 新型コロナ問題と働き方改革

執筆者: 柴原 多、塚本 健夫

※本ニューズレターは、2020年4月27日までに入手した情報に基づいて執筆しております。

### 1. 始めに

2020年に発生した新型コロナ問題(以下「本件問題」という)は、企業活動において甚大な影響を与えているが、それに加えて人々の働き方や生活にも重大な影響を与えている。

特に、本件問題によって生じた一番大きな変化はテレワークの導入であろう。

元々、事業継続の確保、通勤時間の短縮、勤務場所の柔軟性、自由時間の確保、生産性の向上等の観点からは、テレワークの導入が期待されてきた(西村あさひ法律事務所労働法グループ著『働き方改革とこれらからの時代の労働法』190頁(商事法務)参照のこと。なお、テレワーク全般については「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」も参照のこと。)

しかしながら、実際にコミュニケーションを取ることの重要性やテレワーク設備の導入への躊躇<sup>1</sup>から、テレワークの導入<sup>2</sup>が先送りされてきた印象は否めない(勿論、本質的にテレワークが向かない事業は存在するが、その点は一旦おいて論じるものとする。)

ところが本件問題を皮切りに、テレワークの導入が可能な業種においては、一斉にテレワークの推進が進んだというのが大方の印象である。

<sup>1</sup> テレワーク普及の阻害要因については古川靖洋「日本におけるテレワークの成功要因」(関西学院大学 総合政策研究(13))参照のこと。

<sup>2</sup> なお、ここでいうテレワークとは雇用型テレワークを指し、自営型テレワークに関する問題点等は末啓一郎『テレワーク導入の法的アプローチ』(経団連出版)参照のこと。

本ニューズレターは法的助言を目的とするものではなく、個別の案件については当該案件の個別の状況に応じ、日本法または現地法弁護士の適切な助言を求めて頂く必要があります。また、本稿に記載の見解は執筆担当者の個人的見解であり、当事務所または当事務所のクライアントの見解ではありません。

本ニューズレターに関する一般的なお問い合わせは、下記までご連絡ください。

西村あさひ法律事務所 広報室 (Tel: 03-6250-6201 E-mail: [newsletter@jurists.co.jp](mailto:newsletter@jurists.co.jp))

## 2. テレワークの行方

### (1) 2つの可能性

では、本件問題が収束した場合には、テレワークは再び減少するのであろうか？

一つの方向性としては、本件問題が収束した以上、企業への出勤は可能であり、テレワークは減少するという見方、又はテレワークを推奨しない企業も現れてこよう。

しかしながら、別の方向性としては、元々テレワークには前述のメリットがあった以上、そのメリットを享受し続ける社会、又は企業も当然に存在するはずである。

### (2) テレワークの問題点

では、テレワークはそのような企業にとって万能的な働き方であろうか？

実際には、本件問題において多くの企業・人間が感じたように、テレワークにも幾つかの問題が存在する。

具体的には、(a)テレワークの働き方をどのように評価するか、逆に場合によっては人の働き具合の格差が付きやすく、選別が促進されること<sup>3</sup>、(b)テレワークもリアルな会議・業務遂行と異なり、コミュニケーション等の点で「漏れ」があるのも事実であること、(c)テレワークにはテレワーク特有のストレスが存在すること、等が挙げられる。

しかしながら、これらテレワークの問題点は非テレワーク的な働き方を全面的に復活させるほどの問題点と言えるかは慎重な判断が必要である。

まず、(a)評価の点であるが、元々日本社会は終身雇用制的なシステムに立脚していたが、当該システムは崩壊あるいは改変を余儀なくされると共に、日本国のGDP成長に陰りが見えるのであれば、当然、雇用の厳格化・評価の適正化は不可避の現象であり、その現象の中で、評価方法の問題も解消される可能性がある。

次に、(b)テレワークにおけるコミュニケーションの漏れも解消できないものではない。データ共有化や著作物のオンライン上での利用範囲の拡大に加え、必要な状況下でのリアル会議の開催を許容すれば十分に解消可能とも思える。

また何よりも、本件問題の根深さは一旦収束しても再燃する可能性があり<sup>4</sup>、その意味でも人々、あるいは会社が元の生活に戻ることを希望するかという問題もある。

他方、(c)テレワークにおけるストレスは注意すべき問題である<sup>5</sup>。

### (3) テレワークとストレス

元々現代人はストレスに晒された社会に生きているといわれる。それは①ストレスに対する自覚が一般化した為であったり、②職務に対する意思決定の迅速性が要求されたり、③家庭単位でのトータルの労働時間は増加している等多数の原因が指摘されている。

また、④テレワークは人とのコミュニケーションが(相対的に)減少すること、⑤集中して業務に取り組める環境になる可能性があること(集中する分1日あたりのストレスも増加しかねない)、⑥オンとオフの峻別が困難になること(例えば家庭での勤務であれば、一日中家の中にいることにもなりかねない)等が挙げられる。

更に、本件問題に関しても人々は、⑦感染に関するストレス、⑧情報に関するストレス、⑨感染者に対する差別等様々なストレ

<sup>3</sup> 評価上の留意点については前掲ガイドライン 3(3)参照のこと。一般的には①個人の評価方法、②部署の評価方法、③組織全体の評価方法が問題となりうる。他方でテレワークには情報漏洩その他の不正も問題となりえ、こちらは機会・動機・正当化の観点からどう不正を防止するかという検討が必要となる。

<sup>4</sup> 危険な職場への従業員の配置は安全配慮義務の問題が生じ、一般論としては使用者は科学技術の進歩を前提に諸措置を総合的かつ適切に履行すべき義務があると解する裁判例も存在する(詳細については菅野和夫『労働法』(第12版)678頁(弘文堂)参照のこと。)

<sup>5</sup> メンタル不調に関する安全配慮義務は前掲菅野 676 頁参照のこと。またテレワークに関するメンタル面の配慮については前掲ガイドライン 2(4)A 参照のこと。

スに晒されている状態にある<sup>6</sup>。

従って、テレワークを推進する会社(ある意味「しない会社」でもあるが)は、これら従業員のストレスケアをどう行うかという問題に(安全配慮義務等との関係から)向かい合う必要がある。

一般的にメンタル不調は、個人の個性と環境の相関関係による部分が多いと言われるので、企業としては、従前以上にメンタル不調への対応に留意する必要がある。

### 3. シェアリング・エコミーの行方

#### (1) シェアリング・エコミーとコロナ問題

また、2020年以前はシェアリング・エコミーが注目的であった(労働法との関係については前掲『働き方改革とこれらからの時代の労働法』153頁参照)。これは現代社会の負の側面である、過剰生産・過剰消費への見直しの必要が原因であった。

ところが2020年に発生した本件問題において、状況は一変したともいえる。

いわゆる三密(密閉、密集、密接)を避け、人との接触を極力避けることが推奨される社会(少なくとも緊急事態宣言下において)において、他人と財産や空間を共有するといった発想は、(一時)後退を余儀なくされる。

しかしながら、本件問題以降の社会においても、シェアリング・エコミーが目指した共生化社会の重要性は全く無くなるわけではないであろう。

#### (2) シェアリング・エコミーの可能性

確かに、オフィスワーク・居住空間・動産類のシェアは当面の間、難しい部分があるかもしれない。

しかしながら、シェアリング・エコミーの対象範囲はそこに留まらない。

まず、ナレッジの共有・暗黙知の共有という部分では、(守秘義務や著作権等との抵触の問題はあるとしても)今後も成長の可能性は大いにある。

これは国内におけるナレッジの共有を超えて、クロスボーダーなナレッジの共有にもつながる問題である。

当該「ナレッジの共有」は、①教育機会の拡大・教育内容の拡充を経て、ひいては貧富の格差の解消のみならず、②ビジネス・チャンスの拡大にも寄与する可能性があり、さらには③文化の融合・文化的障壁の解消にもつながる可能性がある。

次に「時間の共有」という視点で見れば、労働時間の改善、作業の効率化、シームレスな役務の提供という意味でも重要な意義を有する可能性がある。

本件問題はグローバル経済化が被害の拡大に寄与している面もあるが、他方で、グローバル化・シームレスな社会というものは今後も拡大していく余地があると考えられる。

以 上

<sup>6</sup> 詳細は、兵庫県こころのケアセンター加藤寛「COVID-19 パンデミックがもたらす心理的影響トラウマティック・ストレスとの関連から」(<https://www.jstss.org/ptsd/covid-19/page01.html>)参照のこと。



しばはら まさひろ  
**柴原 多**

西村あさひ法律事務所 パートナー弁護士  
[m\\_shibahara@jurists.co.jp](mailto:m_shibahara@jurists.co.jp)



つかもと たけお  
**塚本 健夫**

西村あさひ法律事務所 弁護士  
[t\\_tsukamoto@jurists.co.jp](mailto:t_tsukamoto@jurists.co.jp)

西村あさひ法律事務所では、M&A・金融・事業再生・危機管理・ビジネスタックスロー・アジア・中国・中南米・資源/エネルギー・労働等のテーマで弁護士等が時宜に合ったトピックを解説したニュースレターを執筆し、随時発行しております。

バックナンバーは<<https://www.jurists.co.jp/ja/newsletters>>に掲載しておりますので、併せてご覧下さい。

(当事務所の連絡先) 東京都千代田区大手町 1-1-2 大手門タワー 〒100-8124

Tel: 03-6250-6200 (代) Fax: 03-6250-7200

E-mail: [info@jurists.co.jp](mailto:info@jurists.co.jp) URL: <https://www.jurists.co.jp>

© Nishimura & Asahi 2020