

つながらない権利と、優良事例

UNI 専門職・管理職 (P&M)

背景

つながらない権利とは、従業員が仕事から切り離される権利（業務時間外の連絡に対応しなくてよい権利）のことであり、通常の業務時間外には仕事関係のメール、電話やメッセージを受けたり、返信・返答したりしない権利である。テクノロジーの発展とモバイルデバイスにより、従業員は、いつでもどこでも仕事ができるようになった。この仕事への柔軟なアプローチには利点もあるが、仕事とプライベートの垣根を侵食する危険性がある。多くの職場で、とりわけ管理職や監督職には、家庭や夜間、週末や休暇中もメールをチェックするだろうという暗黙の、または明示的な期待がなされている。このように絶え間なく仕事とつながっていると休憩時間が不足し、従業員に不安、抑鬱、燃え尽き等重大な心理社会的リスクが生じる。

つながらない権利は、業務時間後の電子機器を使ったコミュニケーションに境界線を設け、家庭ではいかなる仕事に関する活動にも携わらない権利を従業員に提供するために作られた。つながらない権利は、従業員個々がつながらない権利のみをさすとみなされがちだが、つながらないことを叱責されない権利、または常時つながっていることで報奨が与えられたりしないことも含む。しかしながら、この報告書が示す通り、つながらない権利を含む、いかなる労働組織の仕組みに対しても、この権利が効果的に守られることを使用者側の明確な義務とした組織的アプローチをとらなくてはならない。

法的権利としてのつながらない権利は、フランスで登場した。フランスでは、2016年、企業での交渉テーマとしてつながらない権利の義務化を導入した法律が制定された。この法律は、2001年仏最高裁判所「従業員は家庭で働くことを受け入れる義務も仕事のファイルやツールを持ち帰る義務もない」という裁定及び2004年同裁判所による従業員は業務時間外に連絡が取れなくても叱責を受けることはないという決定に続くものである。

それ以来、フランスの取組みに続き、スペインでは2018年データ保護法につながない権利が定められ、イタリアでも2017年「スマートワーキング」に関する法律と関連してつながらない権利を扱った。ベルギー、カナダ、インド、フィリピン、ポルトガル等、他の国でも、国または州レベルで、つながらない権利の導入検討を開始した。

「つながらない権利を含むいかなる労働組織の仕組みに対しても、この権利が効果的に守られることを使用者側の明確な義務とした組織的アプローチをとらなくてはならない。」

一方で、中には、労働者がつながらない（業務時間外の連絡対応から解放される）より良い方法として、法的アプローチをとるのではなく、社会パートナー間の交渉を選んでいる国もある。そ

れが特に著しいのはドイツである。実際、フォルクスワーゲン、ダイムラー、シーメンス等の多国籍企業では、つながらない権利を保障する企業協約がある。

つながらない権利の実行・行使のやり方は複数ある。つながらないことを使用者が推奨しているが、監視までしていない場合もあるし、定期的な状況確認や従業員アンケートを通して監視しているケース、従業員が業務時間外につながらないように、使用者が正規の業務時間終了時に会社のメールサーバーをシャットダウンさせる等、技術的解決策を選択しているケースもある。

本レポートは、UNI 専門職・管理職が委託し、2019年に実施された、欧州のコンサルティング事務所シンデックスの調査に基づいている。この調査では、主に「つながらない権利」が最も進んでいる西欧諸国の法律や団体協約を分析した。また、本レポートには、FO-COM（フランス）、CC.OO.（スペイン）、CFDT Cadres（フランス）の事例が多く引用されている。

1. つながらない権利とは何か、なぜ必要か

職場につながらない権利を導入するプロセスに取りかかる際、つながらない権利には何が必要かについて共通の理解を築くことが大切である。簡単に言うと、主に3つの要素がある。最初の2つは、従業員が通常の業務時間外には働かない権利と、そうすることで悪影響を被らない権利で、これらは、通常、認識されている。しかしながら、3つ目の要素、他者がつながらない権利を尊重する義務（例えば、時間外にメールを送らない）は、見過ごされやすく、にもかかわらず、つながらない権利を確保し、その権利を実行するために全ての責任を個人に押し付けないようにするには不可欠な要素である。最後に、繰り返すが、つながらない権利は仕事から自動的に切り離される義務ではない。従業員は、例外的な状況において（そのような状況があらかじめ想定されている限りは）、時間外にデジタルツールを用いることができるべきである。

同様に、なぜ、つながらない権利が実行されるべきか、及びこの権利が導入されない場合のリスクは何かについて、議論することも重要である。先に述べたように、このように絶え間なく仕事につながっていると休憩時間が不足し、従業員の健康と会社全体の業績に多大な影響を及ぼす。はっきりとつながらない権利の目的を定めることが権利の実行には重要である。逆に、単に法的義務に言及するだけでは、従業員が、つながらない権利を実際には中身の無い形式的目的しか持たない権利として見なすようになる可能性が高い。

2. 効果だけでなく、原因も特定する

職場に組織的な問題が全くないのであれば、つながらない権利の必要性はほとんどないだろう。一番の問題点は業務量の多さである：通常の業務時間に割り当てられた業務をこなせない従業員は、社外で残業（しかも未払いのことが多い）する必要があるかもしれない。また、経営側から実際にプレッシャーをかけられ、もしくは、かけられているような気がして、重要な会話や意思

決定を見逃す恐れから、または、何時間も、もしくは週末にメールを返信しないことで、利用者に対する責任感が足りないと思われ、キャリアに悪影響を与えるかもしれないという恐れから、従業員は仕事につながっている（業務時間外の対応の）必要性を感じるかもしれない。逆に、従業員がずっとつながることで利用者から見返り（報酬等）を受けている場合は、そのような行為を続けるかもしれない。つながらない権利が、組織の問題全てを自然に解決することはできないが、その背景を考慮せずにその権利を導入するのでは、プラスの効果が、仮にあったとしても、ほんのわずかしかなさそうである。

3. 状況分析を行い、指標を定める

職場でつながらない権利に対処するには、まずは、現状分析から始めるべきだ。全スタッフの利用状況を明らかにする。時間外にどれくらいのメールを送っているか？電話やその他のメッセージはどうか？部署や従業員のグループ毎に差があるか？慢性的な特徴か、季節的なものか、商品の売り出しといった特定のイベントに関係しているのか？メールや電話といった職場の一般的ツールだけでなく、WhatsAppのような非公式または私的なコミュニケーションツールも分析されるべきである。最初のデータに基づき、職場全体及び／またはチームや部署ごとに指標を策定することができる。

4. 通常の業務時間を定める

つながらないことは、各従業員グループに様々な影響を及ぼす可能性がある。様々な解決法を策定し、機能別の異なるチーム毎に合意を得る必要があるかもしれない。異なる時間帯の人々と日頃、一緒に働く従業員には特に注意が必要である。通常の業務時間、待機時間（スタンバイ）、休憩の定義をどうするかに関する従業員、労組、利用者間の交渉は、非常に重要である。組織としての配慮がなければ、従業員は権利を有効に行使することはできず、逆効果になり、規則を回避する道を探るかもしれない。

5. ジェンダーと平等な機会の視点を確保する

女性は、伝統的に、男性より、家族や家庭により責任を負っているため、仮にそうしたくても、正規の業務時間終了後、つながっていること（時間外の連絡対応）はできないかもしれない。特にシングルマザーに言えるケースであり、つながらない権利によって与えられるプラスの影響は、他の従業員に対するよりも相対的に大きい。しかし、従業員が親である場合は、早めに退社し、夜、子供が寝た後に仕事を再開するといった勤務ができるよう、より柔軟な勤務体制が必要かもしれない。故に、つながらない権利を導入する際、利益を最大化し、想定外の悪影響を避け、家族の共同責任を促進するために、ジェンダーと平等な機会の視点を頭に置いておくことが大切である。

6. 全てのスタッフと関わり、コミュニケーションをとる

ビジネスの変更にに関してよく引用される統計によれば、変更プログラムのうち、70%は失敗する。職場につながらない権利を導入すれば、個人レベルでも組織レベルでも文化的変化が起こりうるため、新しい働き方の策定実施には全てのスタッフを関与させることが重要である。

使用者は、つながらない権利を導入するプロジェクトの開始前、プロジェクトの策定中から従業員に知らせるよう、包括的なコミュニケーション戦略を策定すべきである。そうすれば、従業員は変革の背景と論理的根拠を理解できる。方針が定まってからは、どのような方針か、どのような行動改革が必要かについて、従業員が理解できるよう、コミュニケーションは更に必要不可欠である。

情報伝達が明確で、目的や実施方法に曖昧さが無いことが重要である。情報伝達は、若手社員からシニアマネージャーまで、会社の全階層にまでいきわたらなくてはならない。会社方針を定期的にリマインドする機会も大切である。最後に、人事部を含め、全スタッフを対象に、デジタルツールの正しい使い方と新しい会社の方針に関する研修を実施すべきである。

7. 特に管理職の研修支援を行う

管理職、特に上級管理職は、つながらない権利の方針を実施し成功に導く上で非常に重要な役割を果たす。もし管理職が業務時間終了後にメールを送り続け、チーム内のメンバーから至急返信を求めるのならば、その行為は従業員が行動を定めるうえで、会社の行動規範よりもより重要な意味を持つ。反対に、管理職がつながらない権利とデジタルツールの正しい使い方についての研修を受けた場合、管理職は自らを優良事例とし、また、チーム内のメンバーと個別に会話することで方針を確実なものにすることができる。人事部は、必要な時はいつでも、管理職に追加支援を行うべきである。

8. 技術的サポートの協力を得る

特定の時間以外は会社のメールサーバーをシャットダウンするといった抑圧的行動はあまり効果的ではないが、他にも望ましい行動を促進するためにつながらない権利方針に取り込むことのできる技術的解決策がある。時間外メールの送信者に自動的にリマインダーや警告メッセージで社内方針に準拠していない旨を送ったり、夜間に送付したメールは朝まで届かないようにしたり、不在メッセージを表示し、当該従業員の不在時に連絡が欲しい人をリストにすることもできる。

9. 定期的の方針をモニターする

使用者と労組代表者の双方から構成されるフォローアップ委員会の設置が推奨される。成果の指標や従業員調査を利用して、つながらない権利の適用状況をモニターし、必要な場合は問題に対

処し方針を調整する。また、従業員は、デジタルツールの団体及び／または個人の使用と方針の遵守に関して、定期的に報告を受けるべきである。

10. 是正措置を提供する

従業員の誰もが、つながらない権利を歓迎し、新たな方針に沿って行動を変容するとは限らない。このような従業員には、電子モニタリング等是正措置を自発的にとるよう提案することができる。直属の上司及び／または人事部は、オフラインにしない理由を話し合い、可能な解決策を探るために従業員と話し合うこともできる。

例文

次の例文は、国内／国際レベルでつながらない権利に関する条項や協定を交渉する際に活用できる。

デジタルツールのおかげで従業員は柔軟にいつでもどこでも働けるようになったが、一方で、常に仕事とつながっている環境は、不安、抑鬱、燃え尽き等、深刻な心理社会的リスクを孕んでいる。

故に、使用者は、従業員には仕事につながらない権利があり、通常の業務時間外には電話、メール、メッセージに応じる義務がないことを認識する。

使用者は、つながらない権利を有効にし、保護する義務があり、利用時間や休憩時間だけでなく通常の業務時間には何が含まれるかについて定義するために、従業員とその労働組合と交渉するものとする。

デジタルツールの現在の利用状況は、まず、会社全体及び各部門別向けに分析されるものとする。指標は、本方針の実施状況の追跡と有害行動削減のために策定されるものとする。

全スタッフは、つながらない権利方針の実施段階や見直し段階だけでなく、方針の策定前や策定期間中も通知を受け、関与するものとする。全スタッフはデジタルツールの適正利用に関する研修を受けるものとする。

管理職は、本方針の成功に中心的な役割を果たし、必要に応じて追加研修やサポートを受けるものとする。管理職には、チームメンバーのつながらない権利を尊重する義務があり、チームに優良事例を提供するものとする。

技術的解決策は、全スタッフにデジタルツールの適正利用について再認識させ、本方針に準拠した行動を推奨するよう、見直し、実施されるものとする。

使用者と労組代表者から構成される委員会は、本協定の実施状況を監視するために設立されるものとする。委員会は最低年1回、定期的に行われるものとする。