

## 第6節 小括

本章では、緊急事態宣言の解除後におけるテレワークの継続状況に着目し、テレワークを定着させるための課題について分析を行った。その結果、第1節でみたように、感染拡大前からテレワークを活用してきた企業及び労働者と、感染拡大を機にテレワークを活用し始めた企業及び労働者とは継続状況が大きく異なり、感染拡大前からテレワークを活用してきた企業及び労働者では、2020年4-5月の緊急事態宣言の解除後も高い割合でテレワークの活用が継続されており、テレワークの運用がうまくいっているとする割合も高かった。また、第2節でみたように、感染拡大前からテレワークを活用してきた労働者の方が、テレワーク時の生産性・効率性、ワーク・ライフ・バランス、仕事を通じた充実感・満足感といった点でより良好な状況にあり、メリットをより大きく感じることができている。これには、感染拡大前からテレワークを活用してきた企業では業務の性質等によりテレワークに取り組みやすかった可能性があることにも留意する必要があるが、それらの者が、テレワークの運用を続ける中で、様々な課題の克服に取り組み、テレワークを有効に活用できるように努めてきた成果が現れているのではないかと考えられる。

その上で、第3節でみたように、労働者や企業がテレワークの活用を進める中で直面する課題としては、業務の性質（テレワークのできる業務に限られる）、テレワーク時の仕事の進め方、テレワークを実施するための環境整備などが多く挙げられた。このうち、業務の性質に関しては、一見テレワークによる実施可能な業務が少ないと考えられる業種<sup>14</sup>であっても、テレワークの継続状況に関して、他業種との間であまり大きな差はみられなかったものもあった。他方で、仕事の性質について、対面でのコミュニケーションや現場での業務が中心となる仕事ではテレワークが継続されにくい傾向がみられた。したがって、一見テレワークを実施することが難しいと思われる業種・職種であってもテレワークを実施できる場合があり、必ずしも既存の業務を前提にテレワークの対象業務を選定するのではなく、仕事内容の本質的な見直しを行うことが有用である場合があると考えられる。

また、第4節でみたように、テレワーク時の仕事の進め方に関しては、テレワークで業務を行う際のコミュニケーションの状況が、テレワークの継続状況やテレワーク時の生産性・効率性、充実感・満足感の高さに影響している可能性があることが分かった。具体的には、テレワーク時にはオフィスでの仕事と比べて業務上のコミュニケーションの頻度が低下する傾向にある一方で、上司や部下とのコミュニケーションがうまくとれている企業、労働者ほど、テレワークの継続割合が高く、生産性・効率性や充実感・満足感の高さにもプラスに影響している可能性があることをみてきた。また、具体的な仕事の進め方については、業務範囲や期限、仕事の評価の基準が明確であることや、業務内容について労働者に裁量があることが、仕事の生産性・効率性や充実感・満足感にプラスの影響し、テレワークの継続にも資する可能性が示唆された。以上から、テレワークを有効に活用するためには、テレワーク時の業務上のコミュニケーションを十分にとることや、あらかじめ仕事の評価基準を明確にしておくこと、労働者の業務の範囲や期限を明確に伝えること、労働者に業務の裁量を持たせることといったマネジメ

14 例えば、第2-(2)-10図でみたように、「製造業」「卸売・小売業」等では、テレワークの経験がある者の割合が他業種と比較しても高くないが、テレワークを継続している労働者の割合はある程度高くなっている。

ント上の工夫が重要であると考えられる。

さらに、第5節では、テレワークを実施するための環境整備に関しては、労働者がテレワークでの仕事に集中できる環境やそのための設備を整えることにより、テレワークでの生産性・効率性、仕事を通じた充実感・満足感の悪化を防ぐことができる可能性があることが分かった。また、そのような環境整備を通じて、ワーク・ライフ・バランスについても更なる向上を図ることができる可能性があることもみてきた。

2020年1月以降の感染拡大期においては、感染拡大防止の観点から、政府の要請等に基づき多くの企業でテレワークが導入されたが、テレワークに関する社内の制度や設備が整っていない中で、業務の大半をテレワークで行い、仕事がうまく進まなかった労働者も多く、そのため、テレワークによる仕事の生産性や満足度を低く感じた労働者や企業も少なくなかったのではないかと考えられる。他方で、これまでみたように、特に感染拡大前からテレワークを活用してきた企業においては、従業員の働きやすさの向上のほか、人材の確保、生産性の向上といった企業の競争力強化につながるメリットをテレワークの活用を感じている。また、労働者においても、上記のとおり、テレワークの際の仕事の進め方やテレワークを実施するための環境整備といった課題に関して、感染拡大を機にテレワークを始めた者よりも克服できていると考えられる者の割合が高く、今後のテレワークの継続を希望する者も多い。こうしたことから、感染拡大前からテレワークを活用してきた企業では、業務の性質等によりテレワークに取り組みやすかった可能性があることにも一定の留意は必要だが、テレワークの際の仕事の進め方やテレワークを実施するための環境整備といった課題に対し、労使で話し合い、改善していく努力を積み重ねてきたことがうかがわれる。これまでの分析を踏まえると、感染拡大を機にテレワークの活用を始めた企業・労働者においても、テレワークの定着に向けた課題を克服していくために、労使間でのコミュニケーションを図りながら、改善のための取組を進めていくことが求められよう。

最後に、本章の分析を参考として、今回の新型コロナウイルス感染症の感染拡大を機に広まったテレワークが、ウィズコロナ・ポストコロナの「新たな日常」「新しい生活様式」に対応した働き方として、また、時間や場所を有効に活用し、誰もが生産性を高めて働くことができる新しい働き方として我が国に根付いていくことを期待したい。