

## 第5章 総括

以上の調査結果・分析をふまえ、結びにかえて提言を整理したい。

### 1) テレワークと出社のベストミックスに向けて

新型コロナウイルス感染拡大が収束した後も、業務が従前どおり出社に戻ることは考えにくく、テレワークと出社の両立が焦点となるであろう。調査結果で明らかになったように、回答者においても両立が望ましいという理解が浸透している。理想のテレワーク比率について、回答が多かった順に、5割（23.1%）、3割（13.9%）、8割（12.1%）となり、テレワークをなくしてほしいと感じている人（0割）は2.1%、100%テレワークを望んでいる人（10割）も3.6%と、ほとんどいないことがわかる。

本調査研究の企画時において、第1回の専門委員会が実施されたのは2020年の10月であったが、ちょうどコロナ禍でのテレワークが本格的に開始されてから半年ほどがたったころであった。その時点でも、専門委員の大きな関心は、「テレワークと出社とのベストミックスというのはどのようなものか」ということであった。また専門委員からは、「テレワークでコミュニケーションに弊害が出ていないか」「テレワークでどのように人材育成を進めればよいのだろうか」「上司と物理的に離れた場所で勤務することで、人事評価に対する不安が生じているのではないか」「テレワークでモチベーションや満足度は向上するのか？また仕事の成果や生産性といったパフォーマンスが上がるのか？」という発言もあった。専門委員が各社の人事、労働組合の業務に関わっていることをふまえるのであれば、至極自然な問題意識であろう。

もちろん、両立のためのベストミックスは、業種によっても異なるであろうし、同じ社内であっても部署によって異なるであろう。今回の調査対象となった企業は4社が製造業、1社が運輸、1社がエネルギーである。6社とも生産現場、現業を抱えていることから、テレワークを推進しにくい部署が一定数あるのが事実である。しかしこういったテレワークがしにくい職場でも、テレワークを少しでもとりいれられる工夫を試みることがのぞましいであろう。それがたとえ、ひと月に数時間といった頻度であったとしてもである。

まずは、会社側が各部署の現場の状況を把握した上で、指針を出す必要があるであろう。その際に、各部署の上司に判断を任せるのは好ましくないであろう。自由記述の回答では「上司の方針によって部署のテレワーク従事者比率が左右されている」といった意見が散見された。上司の価値観や方針によらない仕組みづくりをめざすことで、部分最適ではなく全社最適が実現し、成果や生産性の向上につながる。また従業員の不公平感を減少し、納得感を向上させ、満足やモチベーションにつながるであろう。今後は「テレワークの推進」「出

社の活用」の両立のために、各社でいかに仕組み化できるかが焦点となり、数年先の各社の仕事の成果・生産性と、従業員の満足度・モチベーションに大きく左右すると考えられる。

ベストミックスを各社が目指す上で、必ず考慮しなければならない要素は、「コミュニケーション」「人材育成」「人事評価」であろう。図 5-1 に示すように、適切なコミュニケーションが確保されることで人材育成の効果が高まる。たとえば、部下から上司への質問、問い合わせ、上司から部下へのフィードバックと言ったコミュニケーションは、まさに人材育成に直結している。また、研修などの手段も人材育成につながる。人事評価はパフォーマンスを計測すると同時に、人材育成の効果を測定する場でもある。そして人事評価は、上司と部下の新たなコミュニケーションをうみだす。

これらの循環を通じて、仕事の質や生産性が向上する。また職場で良好なコミュニケーションがあり、自らが成長している実感、納得感のある人事評価がなされれば、満足度やモチベーションも向上するであろう。テレワークにおいても、これらの3要素をうまく循環させる必要がある。次節では、それぞれの要素について具体的に提言をしていく。

図5-1 テレワークと対面のベストミックスをめざすために

