

コロナ終息（収束）後の テレワーク定着に向けた中小企業の方策

I はじめに

新型コロナウイルス感染症（以下「コロナ」）は、我々の働き方を大きく変えた。中でも、遅々として進まなかったテレワークが、数年の時を早送りにしたように進んだことは特筆すべき点といえる。ただし、今回のテレワーク、とりわけ在宅勤務の進展はコロナ拡大を防止するための、いわば緊急避難的な要素が強いため、万全な体制で行われたわけではない。また、生産性よりも感染拡大防止に主眼を置いている企業が多くみられた。

したがって、テレワークがコロナ終息（収束）後すんなりと定着するとは考えにくい。「そもそもテレワークの導入ができない」、「個人情報やセキュリティの関係から躊躇する」という業種・業態もみられる。

今後、テレワークが定着するためには、いくつかの課題がある。また、導入できないとする企業では本当に導入できないのか、工夫次第で可能な余地はないのかを今一度検討する必要はある。さらに従来とは異なったストレスが従業員に発生しており、メンタル面での対策を講じることも必要となってくる。

以上を踏まえ、コロナ終息（収束）後のテレワークの定着に向けた中小企業の方策について考察する。

II テレワークの実態

1. テレワークとは

テレワークとは、『「tele=離れた所」と「work=働く」をあわせた造語』で、情報通信技術（ICT=Information and Communication Technology）を活用した、場所や時間にとらわれない柔軟な働き方のことをいう。テレワークは一般的に働く場

所によって、「在宅勤務」、「モバイルワーク」、「サテライトオフィス勤務（施設利用型テレワーク）」の3つに分けられる。3形態のうちの複数を利用する者もいるが、コロナ禍では在宅勤務が最も多かったと思われるため、本稿では在宅勤務を中心に話を進めていく。

| | |
|-------------|---------------------------------------|
| 在宅勤務 | 所属するオフィスに出勤しないで自宅を就業場所とする働き方 |
| モバイルワーク | 移動中（交通機関の車内など）や顧客先、カフェなどを就業場所とする働き方 |
| サテライトオフィス勤務 | 所属するオフィス以外の他のオフィスや遠隔勤務用の施設を就業場所とする働き方 |

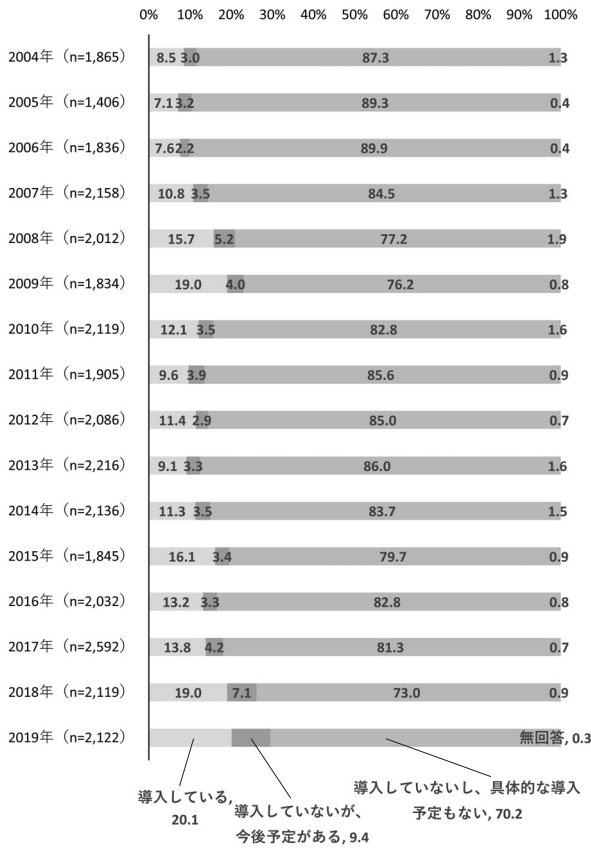
2. テレワークの導入状況、目的および効果

（1）コロナ発生前

①導入状況

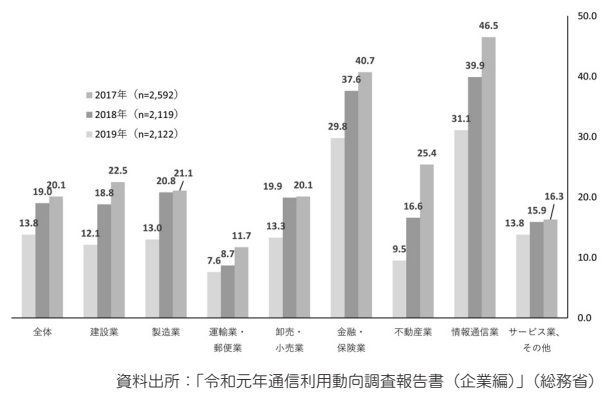
総務省をはじめ関係省庁では、コロナ発生前からテレワークの導入を推進しており、補助金の支給などのサポートを行ってきた。しかしながら、「通信利用動向調査報告書（企業編）」（総務省）（対象：常用従業者100人以上企業）から、コロナが拡大する前の状況をみると、テレワークを導入している企業の割合は、ここ数年、漸増しているものの、直近の2019年でも20.1%と少数にとどまっている。今後導入の予定がある企業を含めても3割弱であり、7割以上の企業では導入の予定がなかった。また、東日本大震災が発生した2011年においても大きな変化はみられなかったことから、テレワークが遅々として進まなかった実態が見て取れる（図表1）。

図表 1：テレワークの導入状況の推移

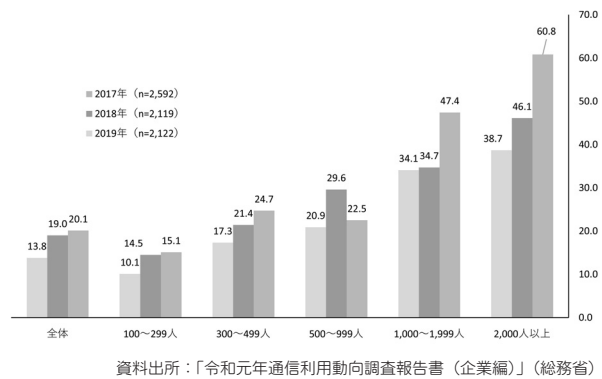


なお、産業分類別にみるとバラツキがみられる中、総じて「金融・保険業」と「情報・通信業」で比較的高くなっている。従業員規模別では概ね規模が大きいほど高くなっており、2019年では「2,000人以上」が60.8%であるのに対し、「100～299人」では15.1%と大きな差となっている（図表2、3）。

図表 2：テレワークの導入状況の推移（産業分類別）



図表 3：テレワークの導入状況の推移（従業員規模別）



続いて「同調査（世帯編）」で「15歳以上の企業等へ勤務している人」の2019年のテレワークの経験を見ると、「テレワークをしたことがある」人は6.7%にとどまり、「テレワークをしたことがない」人が73.2%を占めている（図表4）。企業での導入率20.1%とは13.4ポイントの乖離があるが、これは、企業単位と人単位の違いによるもので、企業では複数の従業員のうち1人でもテレワークを実施していれば「導入」にカウントさ

図表 4：テレワーク実施の有無

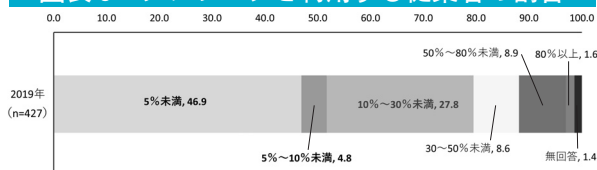


れるからである。

「同調査（企業編）」から2019年のテレワークを利用する従業員の割合をみると、「5%未満」が46.9%で最も多く、「5～10%未満」を加えると過半数を占めている（図表5）。

多くの従業員がいる中で、1人だけがテレワークを実施しているとは考えにくい。介護や育児が必要な人だけが実施、あるいはテレワークに比較的取り組みやすい業務や部署、人に限って実施していたと言えなくもない。すなわち、テレワークが進まなかった要因のひとつは、大企業を中心とした一部の企業において、仕事と介護・育児を両立させる目的での導入などに偏り、必然的に対象者が限定されたことが大きな要因であると考えられる。

図表5：テレワークを利用する従業員の割合



資料出所：「令和元年通信利用動向調査報告書（企業編）」（総務省）を加工

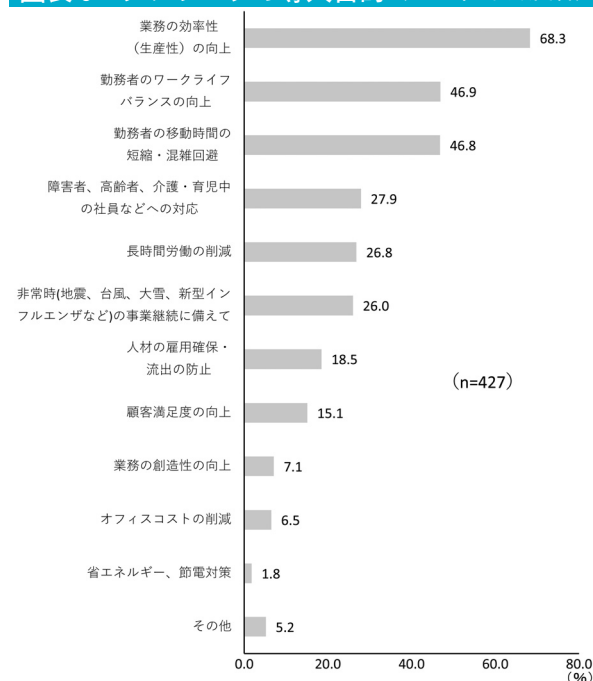
②目的と効果

テレワークの導入目的（2019年）をみると、最も多かったのが「業務の効率性（生産性）の向上」（68.3%）で7割近くを占めた。以下、「勤務者のワークバランスの向上」（46.9%）、「勤務者の移動時間の短縮・混雑回避」（46.8%）と続くが、トップとは20ポイント以上離れており、多くの企業では効率性（生産性）の向上を主な目的としていたことがわかる（図表6）。

次にテレワーク導入企業での効果の状況（2019年）をみると、「非常に効果があった」は24.9%、「ある程度効果があった」が58.8%となっており、合計すると8割以上の企業がテレワーク導入の効果があったと回答している。なお、「効果はよく

わからない」は12.0%、「あまり効果がなかった」は0.3%と少数だった（図表7）。

図表6：テレワークの導入目的（2019年：複数回答）

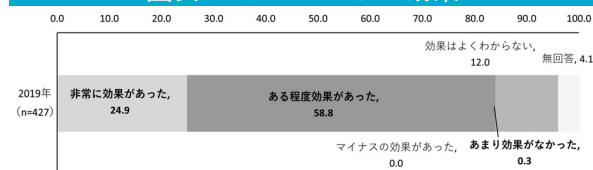


資料出所：「令和元年通信利用動向調査報告書（企業編）」（総務省）を加工

③テレワークを導入しない理由

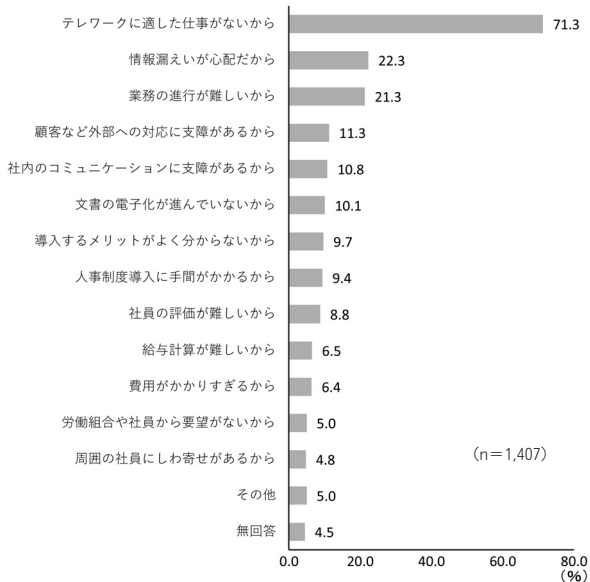
「テレワークを導入しておらず、導入予定もない」企業の理由（2019年）としては、「テレワークに適した仕事がないから」が71.3%ともっとも多く、以下、「情報漏えいが心配だから」（22.3%）、「業務の進行が難しいから」（21.3%）、「顧客など外部への対応に支障があるから」（11.3%）、「社内のコミュニケーションに支障があるから」（10.8%）と続いている（図表8）。「適した仕事がない」が突出して多く、このことが導入しない大きな要因となっていた。

図表7：テレワークの効果



資料出所：「令和元年通信利用動向調査報告書（企業編）」（総務省）を加工

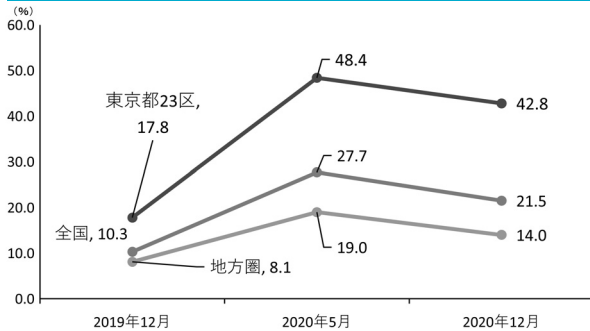
図表 8：テレワークを導入しない理由（2019年：複数回答）



（2）コロナ発生後

「第2回 新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」（内閣府）によると、2019年12月、2020年5月、12月の地域別のテレワーク実施率は、東京都23区が17.8%⇒48.4%⇒42.8%、全国が10.3%⇒27.7%⇒21.5%、地方圏が8.1%⇒19.0%⇒14.0%と推移した。いずれの時期においても東京都は全国より実施率が高く、地方圏は全国よりも低い。ただ、トレンドは同じで、5月に急増し、その後やや低下している（図表9）。なお、現時点（2021年3月）

図表 9：地域別のテレワーク実施率（就業者）

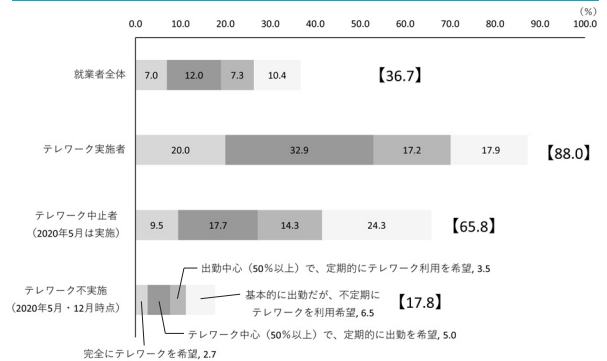


では、さらに実施率は下がっていると予想される。

今後のテレワーク実施希望を2020年12月時点におけるテレワーク実施状況別の「希望率合計」(*)でみると、テレワーク実施者の場合、希望率は88.0%と9割近くを占めた。テレワーク中止者（5月は実施）は65.8%、テレワーク不実施者は17.8%だった（図表10）。地域や業種・業態、仕事内容によって温度差はあるものの、テレワーク不実施者を除き、「今後、テレワークを実施したい」というニーズは高いといえる。

(*) 「完全にテレワークを希望」「テレワークが中心（50%以上）で、定期的に出勤を希望」「出勤中心（50%以上）で、定期的なテレワークを希望」「基本的に出勤だが、不定期にテレワークを利用希望」の合計。

図表 10：今後のテレワーク実施希望



（3）この章のまとめ

以上のことから、テレワークの状況をまとめると、コロナ発生前のテレワーク導入企業の割合はここ数年漸増傾向にあったものの、長年にわたり少数に留まっていた。さらに、導入企業の半数以上で、テレワークを利用する従業員の割合は10%以下だった。一方で、テレワークを導入している企業では、8割以上で効果があったとしており、業務の効率性（生産性）の向上を主な導入目的としていた。

すなわちコロナ発生前のテレワークでは、導入企業は少なかったものの、導入した企業の多くで

は、「生産性（効率性）の向上」面において効果があったと推測できる。ただし、効果があった企業では、元々導入効果が期待できる業種・業態等に限定して導入した可能性も否定できない。

一方、コロナ禍の下では急増したものの、1回目の緊急事態宣言解除後には中止した企業が増えた。しかし、実際にテレワークを実施した人の多くは今後もテレワークの実施を望んでいる。

Ⅲ 定着のための課題

このような状況の中、テレワークを定着させるためには、以下の項目を整理する必要がある。

1. 「できる」を作り出す

（1）できる環境・体制を作り出す

①ペーパーレス化の進展

テレワークを阻害している要因のひとつに出勤しなければならない業務があり、各種決裁など印鑑を押すことがこれにあたる。日本では、いまだに紙ベースのデータ管理や「はんこ文化」が根強く、ペーパーレス化の進展がなかなか難しい状況にある。ただ、ペーパーレス化は、紙の削減はもとより、印刷代や保管スペースの削減にも繋がり、各種のコストダウンが期待できることから、これを機に進めるのも一方策である。

②設備環境と費用負担

自宅やサテライトオフィスでのテレワークができる環境が整っていないことがあげられる。すなわち、テレワークを行うことによって生じる費用（通信費、機器購入費用、サテライトオフィス使用料等）については、企業と従業員のどちらがどのように負担するか、企業が負担する場合の限度額等について、あらかじめ双方で十分に話し合い、就業規則等において定めておくことが望ましい。

特に、在宅勤務の場合には、作業に適した机や椅子の調達費用の本人負担やPCなど勤務先で使用している機械設備の自宅での使用許可などについては、「情報機器作業における労働衛生管理のためのガイドライン」（厚生労働省）を参考にして、作業実態に応じた適切な対応方法を事前に決めておくようにしたい。なお、どのようなテレワークにおいても、セキュリティ対策に万全を期すことは言うまでもない。

（2）できる仕事を作り出す

前述したようにコロナ発生前の時点で「テレワークを導入しておらず、導入予定もなかった」企業の最も多い理由は、「テレワークに適した仕事がないから」で7割を超え、2位以下を大きく引き離していた。これは、「適した仕事」があればテレワークの導入も検討するということを意味している。

コロナ禍の下においても、「大多数がテレワーク可能である」、「一定数の出社は必要」、「テレワークを実施するのが難しい」など状況は企業によって様々であるが、テレワークを行うことが難しい業種・職種であってもテレワークを実施できる可能性は必ずしもゼロとはいえない。そのため、「テレワークに適さない業種なのでテレワークは行わない」と安易に結論づけるのではなく、業務の見直しや新たな仕事の創出、経営層の意識改革を促すことも必要である。

例えば、ある専門家は、「できる仕事を作る」の一例をあげている。それは、「年間5日間の有給休暇取得義務への対応として、半休プラス半テレの実施」の提案である。労働基準法では、年間5日間の有給休暇の取得を企業に義務付けているが、実際の取得状況は芳しくない。そこで、半日休暇を月に1回取得すると年間で12回となる。半日休暇は0.5日カウントなので6日間の有給休

暇取得となり、年間5日をクリアする。残りの半日はテレワークを行い、仕事に充てるというものである。

2. 従業員の安心・安全感を高める取り組み

テレワークを定着させるためには、テレワークが従業員にとって有意義なものでなければならない。つまり、実施に伴う従業員の不満や不安を解消して安心・安全感を高める必要があるということである。

(1) 公平・公正な人事評価

人事評価は、本来成果（結果）にプロセスや仕事ぶりなどを加え総合的に判断されるべきものである。しかし、テレワーク時は日常の仕事ぶりの状況確認が難しいため、成果（結果）だけで判断せざるを得なくなるが、それで正しい評価ができるのか疑問である。公平・公正な評価が行われるかどうかは働く者にとって重要かつ不安な要素であることから、いかにして正確な勤務実態や業務の進捗状況を把握するかが課題となる。また、成果だけによる評価は従業員のモチベーション低下に繋がることも懸念される。

企業、従業員の双方が納得できる人事評価制度や報酬制度を模索していくことが大切である。

(2) 適切な労働時間管理

テレワークは、ある程度自分の裁量で業務を行える側面がある一方、集中して作業に従事した結果、長時間労働に繋がる可能性もある。また、仕事とプライベート（オンとオフ）の境界線も曖昧になりがちであるが、健康管理の観点からも、企業は労働時間を適切に把握することが必要である。

業務の開始・終了の把握には Web 上で管理できる「勤怠管理システム」を導入している企業や始業・終業をメールや電話等によって報告させる、オンラインミーティングを始業時、終業時に開催して状況を確認している企業もある。また、テレ

ワークに適したフレックスタイム制や事業場外みなし労働時間制などの制度を導入することも効果的と思われる。なお、オンラインミーティングは、後述するコミュニケーション不足に対するメンタルヘルスケアにも効果がある。

さらに、就業時間外には緊急以外の連絡は行わないなど仕事とプライベートの境界を明確にするような社内ルールの徹底を図ることも必要である。

また、従業員側の対応としては、できる限り仕事をする場所としない場所を区分することや、それができない時には、休憩時は一切 PC を見ない、仕事を終われば書類や PC など関連するものは一切片付けるなど物理的なメリハリによりオン・オフをはっきりさせる、また、服装や整髪、化粧なども通常の勤務時と同じように整えることも有効である。

(3) 健康経営の実践

コロナ禍の下での働き方の変化に関連して、「健康経営」が注目されている。健康経営とは、「従業員等の健康保持・増進の取組が、将来的に収益性等を高める投資であるとの考えの下、健康管理を経営的視点から考え、戦略的に実践すること」である。これまで、従業員の健康管理は自己責任か、あるいは企業にとってのコストと考えられてきたが、深刻な「人手不足問題」などを背景に、「健康経営」に注目する経営者が増えている。さらにコロナ禍による企業業績悪化が加わり、今後健康経営に注目する経営者が増えてくるとされる。

従業員の健康増進に取り組んでいる企業では、従業員満足度の向上、生産性や企業ブランドイメージの向上などが期待できる。一方、従業員側でも、コロナ禍により「食事・栄養に気を配るようになった」や「運動を心がけるようになった」など健康意識が高まったことが保険会社の調査結果から明らかになっている。

(健康経営の詳細は、月報 2020 年 11 月号特集を参照)

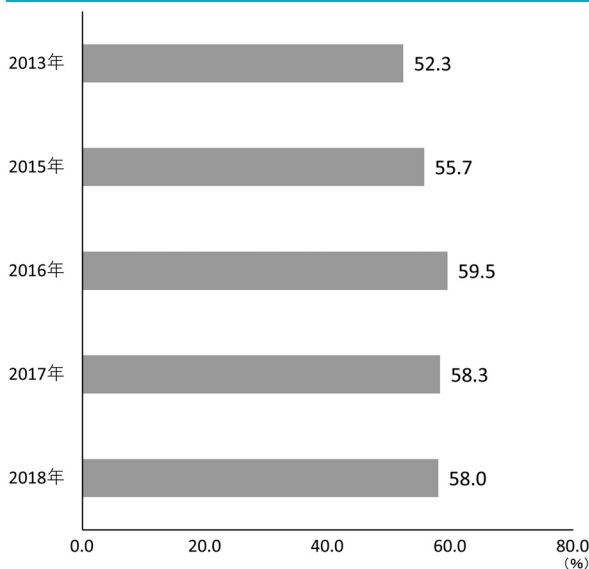
3. テレワークが生むストレスへの対応

(1) コロナ発生前までのストレスの状況と対応

コロナ発生前のストレスの状況を「労働安全衛生調査」(厚生労働省)からみると、現在の仕事や職業生活に関する事で、「強いストレスとなっていると感じる事柄がある」労働者(従業員)の割合は58.0%(2018年)であり、ここ数年5割以上で推移している(図表11)。

また、強いストレスとなっていると感じる事柄がある労働者を対象に、その内容(主なもの3つ以内)をみると、「仕事の質・量」が59.4%と最も多く、次いで「仕事の失敗、責任の発生等」が34.0%、「対人関係(セクハラ・パワハラを含む)」が31.3%となっている(図表不掲載)。

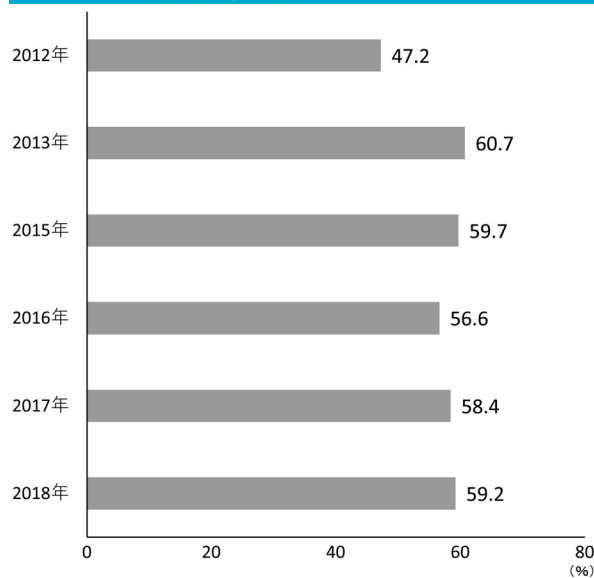
図表 11：強いストレスとなっていると感じる事柄がある労働者割合の推移(労働者計=100%)



メンタルヘルス対策に取り組んでいる事業所の割合は59.2%(2018年)であり、2013年以降伸びていない(図表12)。

取り組み状況を事業所規模別にみると、規模が

図表 12：メンタルヘルスに取り組んでいる事業所割合の推移(事業所計=100%)



大きいほど取り組んでいる割合も高く、「1,000人以上」では99.7%であるのに対し、「10~29人」では51.6%と半分程度にとどまっている。また、「ストレスチェック」が、常時50名以上の事業場に義務化されていることから、導入義務のない50人未満事業所との間で段差がみられる。すなわち50人未満の小規模の事業所ではメンタルヘルス対策は不十分と言わざるを得ない状況にある(図表13)。

図表 13：規模別のメンタルヘルス対策に取り組んでいる事業所割合(2018年)(%)

| | |
|------------|------|
| 1,000人以上 | 99.7 |
| 500~999人 | 99.2 |
| 300~499人 | 99.6 |
| 100~299人 | 97.7 |
| 50~99人 | 86.0 |
| 30~49人 | 63.5 |
| 10~29人 | 51.6 |
| (再掲) 50人以上 | 90.7 |

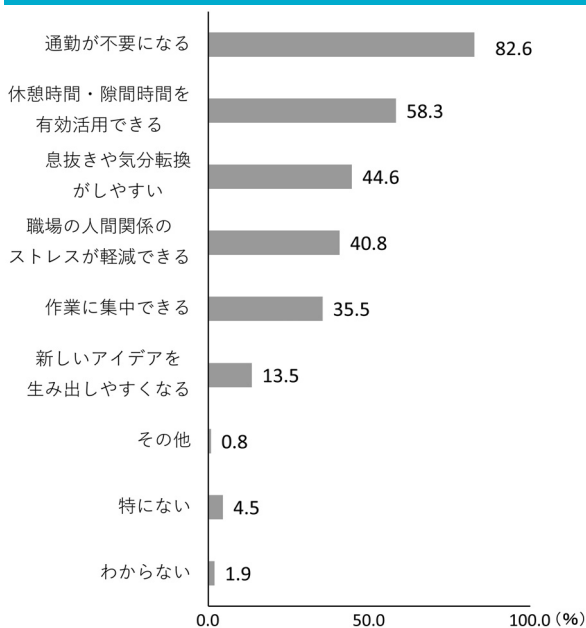
資料出所：「労働安全衛生調査」(厚生労働省)

(2) コロナ禍の下でのストレスの状況

コロナ禍の下における、「労働安全衛生調査」結果がまだ出ていないため、「強いストレスの内容」の上位項目だった「仕事の質・量」、「仕事の失敗、責任の発生等」、「対人関係（セクハラ・パワハラを含む）」が、どのように変化（改善・悪化）したかは現段階ではわからないが、社会環境の急変がこれまでとは異なる新たなストレス要因を出現させていると考えられる。

「第2回 新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」（内閣府・実施日 2020年5月25日～6月5日）によると、テレワークのメリットとして、「通勤が不要になる」（82.6%）「休憩時間・隙間時間を有効活用できる」（58.3%）「息抜きや気分転換がしやすい」（44.6%）が上位3位となったほか、「職場の人間関係のストレスが軽減できる」も40.8%と4割を超えた（図表14）。

図表14：テレワークのメリット（テレワーク経験者）【複数回答】

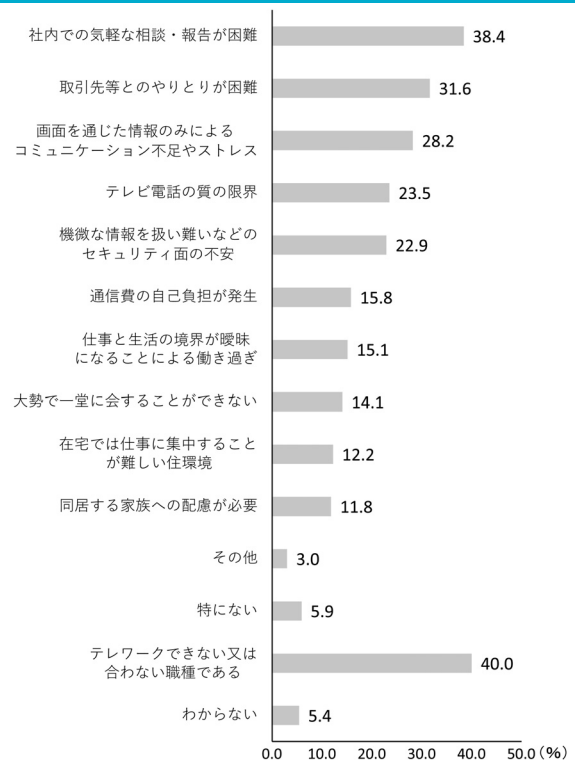


資料出所：「第2回 新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」（内閣府）

一方で、デメリット（不便な点）として「社内での気軽な相談・報告が困難」（38.4%）、「取引先等とのやりとりが困難」（31.6%）のほか「画面を通じた情報のみによるコミュニケーション不足やストレス」をあげる人が28.2%と3割弱となった（図表15）。

また、この調査以外の複数の調査結果においても、テレワーク勤務者の多くがテレワークによるコミュニケーション不足や孤独感を感じていると回答している。

図表15：テレワークのデメリット（不便な点）（テレワーク経験者）【複数回答】



資料出所：「第2回 新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」（内閣府）を加工

IV テレワークにおける新たなメンタルヘルスクエアの重要性

1. 新たなストレスとなり得る要因の排除

上記でみてきたように、これまででは何気なく行っていた上司・同僚との報告・連絡・相談や雑談が、

テレワーク実施中は十分にできないことから、コミュニケーションの不足が生じている。このコミュニケーション不足がストレスを生み、業務の効率性や生産性をも低下させてしまう。さらに、テレワークでは、オフィスワークに比べて相談しやすい相手が減少するうえに、気軽な相談が困難であり、また相談にはメールを利用することが多くなることから、内容が伝わりにくかったり、伝わるのに時間がかかったりする。実際の利用者からは、相手の状態がわからない中で、メールを送付したり、相手への気兼ねから躊躇したりするなどの実態も報告されている。こういったことが、新たなストレスを生む火種ともなっている。

このように、テレワークによって直接的な人間関係に基づくストレスは減少したが、半面、コミュニケーション不足という新たなストレス要因が増加するという皮肉な結果となっている。

2. コミュニケーション不足への対応

コミュニケーションの不足問題を解決するために、オンライン会議システムなどの活用や定期的なミーティングの開催など、従業員同士が積極的にコミュニケーションをとり、互いに励ましあえる環境を作ることが重要である。従業員の自発的な「オンライン飲み会」を開催するのも一方策である。ただし、「オンライン飲み会にしつこく誘う」や「1対1での飲み会」など行き過ぎた行為はテレハラ（テレワークによるパワハラ）に繋がりがねないことに留意する必要がある。また、テレワークは、上記の件以外にも、PC画面に映った部屋に関するコメントなどプライベートへの干渉などが、新たなセクハラ・パワハラを発生させる可能性があることも念頭に置いておく必要がある。

他にコミュニケーション不足への対応では、定期的な雑談タイムを設けることも効果的と思われる

る。雑談は、余計な緊張を解き業務の効率性を高める。オフィスならば、出社時や昼休憩等を利用して気兼ねなく雑談ができるが、テレワークではうまくいかない。仕事上のストレスの解消状況を、仕事上の雑談の有無によって分析した結果、「雑談がない人」の方が「雑談がある人」よりもストレスが解消できていないという調査結果もある。

3. メンタルヘルスケア

コミュニケーション不足から生じる新たなストレスへの対応が「メンタルヘルスケア」である。メンタルヘルスとは、「心の健康」のこと。厚生労働省では「職場における心の健康づくり」で、メンタルヘルスケアは、「セルフケア」、「ラインによるケア」、「事業場内産業保健スタッフ等によるケア」、「事業場外資源によるケア」の4つのケアが継続的かつ計画的に行われることが重要としている。ただし、大企業はともかく多くの中小企業では資金や人材に限りがあることから「セルフケア」と「ラインによるケア」が中心にならざるを得ない。

セルフケアとしては、従業員は自身のストレスに気づき、これに対処するための知識、方法を身につけ実施することが重要であるとされている。したがって、テレワークの実施によりストレスを溜めてしまわないように、従業員自身も「オンとオフのメリハリを付ける」、「プライベートを充実させる」、「社内ルールに則って積極的に雑談を行う」、「適宜ストレッチや体操などを行う」などに取り組むたい。従業員が自分の健康は自分で守る「自助努力」を心がけることが中心となる。ただ企業側でも、従業員がセルフケアを行うことを側面から支援する必要がある。

ラインによるケアは、管理職が部下に対して行うケア。管理監督者は、部下の状況を日常的に把握しており、また、個々の職場における具体的なストレ

ス要因を把握してその改善を図ることができる立場にいることから、職場環境等の把握と改善、従業員からの相談への対応がその役割である。ラインによるケアでは、不調者の早期発見には、「いつもと違う」を早く見つけることが大切だとされている。

「いつもと違う」を発見するためには、「通常の状態」を知っておく必要がある。ただ、テレワーク時においては会社に出勤しないため、オンラインミーティングや1on1のミーティング（定期的に、上司と部下が1対1で行う面談のこと）の実施等により、管理者は通常勤務よりも一層注意力を高め、部下が出す「不調のサイン」を見逃がさないようにしたい。また、日常的に、部下からの自発的な相談に対応する役割を担っていることから、十分に時間をとって部下の話を深くじっくりと聴く「傾聴」が非常に大事な要因である。

メンタル不調者が休職すると、休業手当や代替要員の件数など多額の費用が必要となり、企業に大きな損失を与える。そのため深刻な体調悪化の疑いがある不調者が発生した場合、専門職への相談が必要となる。産業医や産業保健師などと契約したり、地域産業保健センターを活用したりして、医療専門職と相談できる体制を整えておくことよい。なお、労働者数が50人未満の事業場の事業者や労働者に対しては、地域産業保健センターが無料で各種健康相談や個別訪問による産業保健指導、産業保健情報の提供を行っている。

V おわりに

コロナ禍の影響で新たにテレワークを導入した企業では感染拡大を主目的としていたかもしれないが、従業員の安全・安心感の向上やストレスへの対応などで、生産面等の効果も期待できる。た

だし、緊急避難的に実施した企業では、1回目の緊急事態宣言解除（2020年5月）後に通常勤務に戻したところも少なくなかった。また、テレワークを継続していくには、克服しなければならない課題も多く、すべての業種・業態で対応できるとは限らない。

しかしながら、テレワークは、ウィズコロナ・ポストコロナ時代の「新しい生活様式」に対応した働き方であると同時に、時間や場所を有効に活用できる働き方でもある。緊急避難的要素が強かったとはいえ、道筋がついたテレワークをコロナの終息（収束）をもって中止してしまうのは得策ではない。今がテレワークといった新しい働き方を定着させる絶好の機会と捉えたい。

また、テレワークの導入は、自然災害や今回のコロナのような非常事態における事業の継続に有効である。テレワークを実施していることが企業イメージを向上させ、「良い人材を獲得する」あるいは「人材を他社へ流出させない」のための大きな武器ともなる。ただし、多くの企業がテレワーク制度を導入すると、もはや強みは強みでなくなってしまう、制度がないことが逆にその企業の弱みに変わってしまいかねないことにも留意しなければならない。

こういった状況に鑑みて、中小企業におけるテレワーク制度の導入は前向きに検討したい。多くの企業で働き方の選択肢のひとつとして制度化し、時と場合に応じた運用ができる柔軟な体制の構築が望まれる。

（丸尾尚史）

<参考文献>

- 「職場における心の健康づくり」（厚生労働省）
- 「令和元年通信利用動向調査報告書（企業編）」（総務省）
- 「令和元年通信利用動向調査報告書（世帯編）」（総務省）
- 「第2回 新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」（内閣府）
- 「労働安全衛生調査」（厚生労働省）
- 「テレワークではじめる働き方改革」（厚生労働省）
- 「経営・人事戦略の視点から考えるテレワーク時代のマネジメント改革」（一般社団法人日本テレワーク協会）
- 「テレワーク実施時の労務管理の留意点」（社会保険労務士法人NSR）