

テレワークにおける メンタルヘルス対策 のための手引き



2022年3月



目次

はじめに

第1章 解説編 1

- 1 テレワークの動向 1
- 2 テレワークがもたらす就業への影響と
テレワーク下におけるメンタルヘルス対策の課題 2
 - (1) テレワークの導入・運用がもたらす就業への好影響 2
 - (2) テレワークの導入・運用がもたらす就業への好ましくない影響と関連する要因 3
 - (3) テレワークにおけるメンタルヘルス対策を実施する上での課題 4
- 3 テレワークにおけるメンタルヘルス対策のポイントと留意点 6
 - (1) メンタルヘルス対策の基本と課題への対応 6
 - (2) テレワーク下における職場のストレス要因に対応した取組 13

第2章 事例編 19

第3章 参考資料編 41

- 関連指針等 41
- 相談窓口一覧 41
- 情報提供サイト 42

本手引きは、厚生労働省委託事業「テレワークに対応したメンタルヘルス対策に関する調査等事業」検討委員会において作成されました。

御氏名	役職
池添 弘邦	独立行政法人労働政策研究・研修機構 副統括研究員
井上 智博	日本・東京商工会議所 産業政策第二部 調査役
石見 忠士	一般社団法人日本産業カウンセラー協会 こころの耳運営事務局 事務局長
江口 尚	産業医科大学産業生態科学研究所産業精神保健学研究室 教授
大崎 真	全日本電機・電子・情報関連産業労働組合連合会 中央執行委員
神村 裕子	公益社団法人日本医師会 常任理事
小菅 元生	日本労働組合総連合会 総合政策推進局労働法制局 局長
坂下 多身	一般社団法人日本経済団体連合会 労働法制本部 上席主幹
椎葉 倫代	一般社団法人日本産業保健師会 副会長
○堤 明純	北里大学医学部公衆衛生学 主任教授
原 俊之	明治大学法学部 講師
村田 瑞枝	一般社団法人日本テレワーク協会 事務局長

(五十音順、敬称略。 ○：座長)



はじめに

- 「テレワーク」とは、インターネットなどのICTを活用して自宅などで仕事をする、時間や場所を有効に活用できる柔軟な働き方であり、働き方改革の一環で注目を集めています。
- テレワークには、労働者にとってはワーク・ライフ・バランスの確保、企業にとっては業務効率化による生産性の向上等、様々なメリットがある一方、「長時間労働になりやすい」「コミュニケーションが取りづらい」等、メンタルヘルス不調につながる恐れも指摘されており、テレワークに対応した適切なメンタルヘルス対策の推進が求められています。
- 厚生労働省では、「テレワークの適切な導入及び実施の推進のためのガイドライン」¹⁾を公表しており、自宅等でテレワークを行う際のメンタルヘルス対策の留意点を示しています。
- 本手引きは、全国の事業場において、テレワークにおけるメンタルヘルス対策に取り組む際の参考となるよう、文献調査及び企業28社に対するヒアリングによる好事例の収集・調査を通じてメンタルヘルス対策のポイントを整理・解説するとともに、具体的な取組事例をご紹介します。
- 好事例の収集・調査は、様々な業種・規模の企業を対象に行いました。異なる業種・規模であっても、取組のヒントが含まれていると考えられます。ぜひ本手引きをご覧ください、各事業場の実態に即したメンタルヘルス対策の推進にお役立てください。



主な想定読者

本手引きは、テレワークの導入・推進に取り組む事業者、人事労務管理スタッフ、産業医、衛生管理者、保健師等の産業保健スタッフ等の皆様にご活用いただくことを想定していますが、テレワークを行う労働者やその管理監督者等においても参考にしていただけたと考えています。

活用方法

テレワークによるメンタルヘルスへの影響とその対応策についてご紹介しています。業種を問わず参考となる取組もありますので、事業場ごとの課題への対応、メンタルヘルス不調の予防策を検討する際の参考としてお役立てください。

¹ https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/shigoto/guideline.html

第1章 解説編

1 テレワークの動向

民間企業における労働者を対象としたパネル調査²では、新型コロナウイルス感染症の問題が発生する前の通常月では、7割超が在宅勤務・テレワークを実施していないと回答していました。一方、新型コロナウイルス感染症の流行後の令和3年6月時点では、在宅勤務・テレワークを週1日以上行っている労働者の割合は、約6割となっています。

同調査では、テレワークを実施した労働者の約4割が、今後もテレワークの継続を希望しています。また、企業にとっては、優秀な人材の確保や業務の効率・生産性の向上³などの効果があり、テレワークは、新型コロナウイルス感染症の流行後も働き方の選択肢の1つとして一定程度、定着すると考えられます。

一方で、出社中心の働き方を希望する労働者の割合も56.1%と半数を超えています。今後はオフィスへの出社とテレワークを組み合わせたハイブリッド型の勤務スタイルも考えられます。

在宅勤務・テレワークを
週1日以上行っている
労働者の割合は、約6割です。
(令和3年6月時点)



² 独立行政法人 労働政策研究・研修機構「新型コロナウイルスによる雇用・就業への影響等に関する調査、分析PT」(令和3年7月)

³ 厚生労働省委託事業「令和2年度テレワークの労務管理に関する総合的実態調査研究事業」(令和3年3月)



2

テレワークがもたらす就業への影響と テレワーク下におけるメンタルヘルス対策の課題

(1)テレワークの導入・運用がもたらす就業への好影響



テレワークは、働く時間や場所を有効に活用できる働き方であり、職場環境や業務内容、ひいては私生活にも、様々な変化をもたらします。

日頃の適切な労務管理や業務効率化等の取組のもと、テレワークを適切に導入・運用することで、労働者にとっては、「通勤時間を節約することができる」「通勤による心身の負担が少ない」「隙間時間などを有効活用することができる」「担当している業務に集中できる」「育児・介護と仕事の両立がしやすい」といったメリットがあります。結果として、ストレスの軽減など、メンタルヘルスに良い影響をもたらすことも報告されています⁴。

テレワークによる変化とメンタルヘルスへの影響

テレワークによる変化

ワークライフバランスの向上	<ul style="list-style-type: none"> ● 家族と過ごす時間や、自分の趣味のための時間が増加した ● 育児・介護・病気治療と仕事の両立が可能になった
働き方の多様化	<ul style="list-style-type: none"> ● 働き方改革が進んだ ● 通勤困難な社員が継続して働くことが可能になった
その他	<ul style="list-style-type: none"> ● 業務プロセスの見直しにつながった

メンタルヘルスへの影響

メンタルヘルス	<ul style="list-style-type: none"> ● ストレスが軽減した ● 希望する生き方を選択できる可能性が増えた
仕事に関するアウトカム	<ul style="list-style-type: none"> ● 仕事の効率化、生産性の向上が進展した ● 多様な人材の確保による事業の幅が広がった

企業の声



メンタルヘルス不調による休業者はテレワークの本格導入後、減少傾向にあります。テレワークを実施した労働者を対象としたアンケートでは、テレワークに関する満足度が高いという結果がありました。(製造業・大規模)

テレワークの実施後のストレスチェックでは、高ストレス判定者の割合が大幅に下がりました。通勤時間が削減されて身体的な負担が減るなどの影響があったのではないかと考えています。(製造業・大規模)



4 厚生労働省「令和2年度テレワークの労務管理に関する総合的実態研究事業」(令和3年3月)

(2)テレワークの導入・運用がもたらす就業への好ましくない影響と関連する要因



テレワークが適切に導入・運用されない場合には、「長時間労働になりやすい」「コミュニケーションが取りづらい」など、テレワークならではの課題が生じやすいことも報告されています⁵。また、近年では、リモート環境下でのハラスメントなど、新たな問題も生じています⁶。

一般に、ストレス要因は「職場のストレス要因」「職場以外の要因」「個人的な要因」に分けられますが、テレワーク下の主なストレス要因として、以下が挙げられます。ヒアリング調査でも多くの企業から同じようなストレス要因の指摘がありました。



A テレワーク下における職場のストレス要因(例)

対人関係

- 上司・同僚等との、何気ない会話や相談がしづらくなり、悩みを抱え込んだり、コミュニケーション不足による孤独感・孤立感を感じたりする。
- 特に職場の人間関係が十分に構築できていなかったり、業務を十分理解できていない新入社員や異動のあった者等は、不安やストレスを感じる。
- 管理職が、部下の状況の把握や管理に悩む。過度に管理しようとする、ハラスメント等につながる恐れもある。

職場環境 (物理的要因)

- 自宅等の作業環境が整っていないため仕事に集中できず、ストレスを感じる。
- 自宅等でパソコンや周辺機器が十分でなく、作業効率の低下を招きストレスを感じる。
- 自宅等で働く場合の光熱費等、経済的な負担のためストレスを感じる。

仕事の量的な負担

- お互いの働き方が見えづらくなり、役割分担や業務内容が不明確になったり、偏りが生じたりする。
- 労働者を現認することができないため、労務管理等が難しくなり、結果として長時間労働に気付きにくい等の問題が生じる場合がある。
- 新たな働き方や社会情勢に対応するため、仕事の負荷が過重になる。

適性度

- ICTに苦手意識のある労働者が、テレワーク自体にストレスを感じる。
- ツールをうまく活用できず、業務遂行が非効率的になり、ストレスを感じる。

職場環境 (心理社会的要因)

- 業務時間外にメールや電話等への対応を要求された」「就業時間中に上司から過度な監視を受けた」等のハラスメントもある。
- テレワークを実施できる労働者とそうでない労働者の処遇や評価について、不公平感や不安を感じる。

5 独立行政法人労働政策研究・研修機構「情報通信機器を利用した多様な働き方の実態に関する調査」(平成27年5月)

6 東京大学医学系研究科精神保健学分野「新型コロナウイルス感染症に関わる全国労働者オンライン調査」(令和2年12月)



B 職場以外の要因(例)

家庭環境

- 自宅等でのテレワークに対して**家庭での理解・協力**が得られず、ストレスを感じる。
- **一人暮らし**の場合の傾向として、**疎外感や孤独感**等を感じやすい。

ワーク・ライフ・バランス

- 通勤がなく、いつまでも業務を行うことができるため、**仕事とプライベートの区別**があいまいになってしまう。

C 個人的な要因(例)

生活習慣・体調管理

- 通勤や外出等がなくなることで**運動不足**に陥ったり、働き方が変わることによって**生活リズムが不規則**となり、**食事や睡眠**が十分に取れなくなったりする。
- 気分転換しにくくなること等が原因で、**身体的な体調不良**をきたす。

※対策は「第1章3(2)テレワーク下における職場のストレス要因に対応した取組」参照

(3)テレワークにおけるメンタルヘルス対策を実施する上での課題



テレワークを実施している企業の約73%が「テレワークの方が従業員のメンタルケアが難しい」と回答するなど⁷、テレワーク下では、**従来のメンタルヘルス対策では十分に対応できない場合もあります。**

テレワークを導入している企業では、次のような声も聞かれています。

早期発見が難しい

今回調査を行った複数の企業では、「**労働者の様子が見えづらく、メンタルヘルス不調の予兆に気付にくい**」といった課題が指摘されていました。

オンライン会議システムを通じた面談では労働者の心身の状態の把握・評価が難しい

オンライン会議システムを使って面談をする場合、「**対面で面談する時よりも得られる情報量が少なく、労働者の心身の状態が把握・評価しづらい**」といった問題に悩む企業も少なくありません。

その他、労働者の状況によっては、**急遽対面による面談を実施する、医療機関へのすみやかな受診を促す等、早急な対応**も取り組むべき重要な課題の1つとなります。

※対策は「第1章3(1)③メンタルヘルス不調への気づきと対応」参照

テレワークを実施している企業の約73%がテレワークの方が従業員のメンタルケアが難しいと考えている



7 株式会社月刊総務「メンタルヘルスケアに関する調査」(令和2年9月)

なお、テレワークの実施形態によって、企業側の課題意識が異なることも報告されています⁸。このことから、労働者や事業場の実情に応じた対策が必要と考えられます。

テレワークの実施形態別に見た課題(企業側)

	終日在宅勤務	1日の一部在宅勤務	モバイルワーク [*]
1位	進捗状況などの管理が難しい	労働時間の管理が難しい	情報セキュリティの確保に問題がある
2位	労働時間の管理が難しい	コミュニケーションに問題がある 情報セキュリティの確保に問題がある	労働時間の管理が難しい
3位	コミュニケーションに問題がある 情報セキュリティの確保に問題がある	進捗状況などの管理が難しい	機器のコストがかかる

^{*}電話連絡だけでなく、会社のサーバーにアクセスできる環境で、施設に依存せずどこでも仕事が可能な働き方(営業職など)

テレワークの実施頻度が週3日以上の場合、ストレスを感じる労働者が増える印象がありました。特にオンラインでコミュニケーションがうまく取れないことに対するストレスを訴える声があったので、対策を講じることとしました。(サービス業・小規模)

企業の声

テレワーク導入後は、新しい働き方に慣れないことに対する不満の声も聞こえてきましたが、一定程度経過し、労働者も慣れることで不満の声は減ってきました。一方で、一人暮らしの方から、心身の不調を訴える声が増えてきています。一人暮らしの労働者については、テレワークの実施頻度が低くてもサポートが必要だと感じています。(製造業・大規模)



8 独立行政法人労働政策研究・研修機構「情報通信機器を利用した多様な働き方の実態に関する調査」(平成27年5月)



3

テレワークにおけるメンタルヘルス対策のポイントと留意点

(1)メンタルヘルス対策の基本と課題への対応

メンタルヘルス対策では、次の3つの「予防」を円滑に行う必要があります。

- 一次予防：ストレスチェック制度の活用や職場環境等の改善を通じてメンタルヘルス不調を未然に防止する
- 二次予防：メンタルヘルス不調を早期に発見し、適切な措置を行う
- 三次予防：メンタルヘルス不調となった労働者の職場復帰の支援等を行う

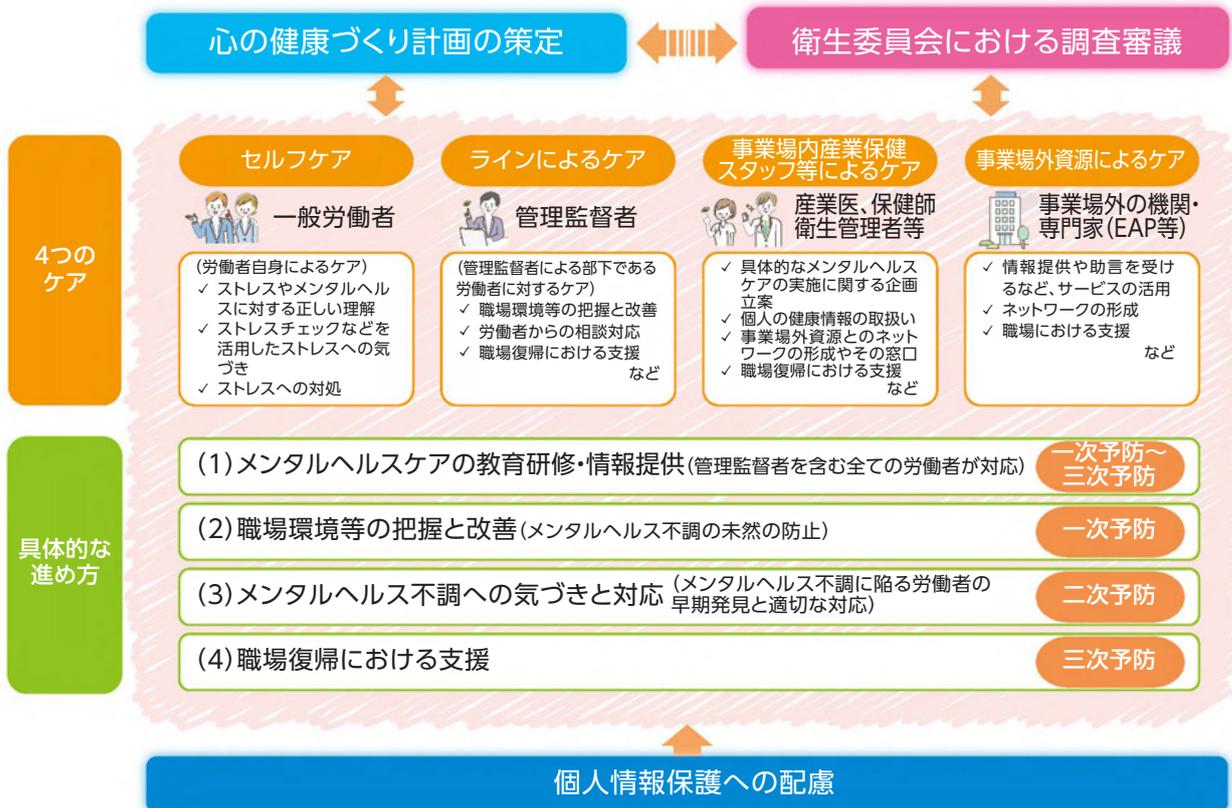
そのためには、以下の図の「具体的な進め方」に示すメンタルヘルスクアを推進するための教育研修・情報提供等を通じて、事業場内外の各関係者による以下の図に示す「4つのケア」を効果的に推進することが重要です。

事業者は、管理監督者に対して、メンタルヘルスクアに関する事業場の方針、職場でメンタルヘルスクアを行う意義、ストレス及びメンタルヘルスクアに関する基礎知識、管理監督者の役割及び心の健康問題に対する正しい態度等を内容とする教育研修、情報提供を行う必要があります。

なお、常時使用する労働者が50人未満の小規模事業場では、衛生推進者又は安全衛生推進者を事業場内メンタルヘルス担当者として選任するとともに、地域産業保健センター等の事業場外資源の提供する支援等を積極的に活用することも重要です。

テレワークにおけるストレス要因や有効なメンタルヘルス対策は、事業場によって様々です。各事業場の実態や課題を捉えた上で、PDCAサイクルを回しながら取組を進めることが重要です。

メンタルヘルス対策の進め方



※「職場における心の健康づくり～労働者の心の健康の保持増進のための指針～」を基に作成

テレワーク下のメンタルヘルス対策においても、これらの基本的な考え方は変わりませんが、テレワークでは、メンタルヘルス対策を進めるに当たり、次のような点について留意が必要です。

①メンタルヘルスカを推進するための教育研修・情報提供【一次・二次・三次予防】

一般労働者や管理監督者、事業場内産業保健スタッフ等に対し、それぞれの職務に応じた教育研修・情報提供を行います。事業場内に教育研修担当者を計画的に養成することも有効です。



テレワークでは、労働者間のコミュニケーション不足により孤立感・孤独感を招くなど、皆が出勤して業務を行っていた際とは異なるストレス要因に直面する可能性があります。テレワークで働く際のセルフケアやラインによるケア等について、研修等を通じて周知することが重要です。

階層別研修の実施

管理職に対しては、在宅勤務におけるメンタルヘルスe-learningの実施、メンタルヘルス管理職研修を実施している。また、新入社員については、環境が変わったばかりであるため、入社半年まで心身に関するサポート研修プログラムを実施している。(大企業・製造業)

一次
二次

ラインケア

社内ポータルサイトでの情報発信

テレワークを推進する中、労働者自身によるセルフケアの重要性が高まっている。セルフケアの一助となるよう、メンタルヘルス関連の情報を誰でもアクセスできるポータルサイトを通じて労働者に発信している。ストレスチェックの集団結果も掲載しており、関心を持ってもらうようにしている。(大企業・建設業)

一次

セルフケア

また、テレワークにおいても、心身の健康について相談しやすい窓口の整備・周知が望まれます。企業によっては、メールやチャット、電話での相談サービスを導入することで、テレワーク下でも利用しやすい相談窓口を確保している事例があります。

相談しやすい窓口・体制の整備

上司や人事部からの評価を気にせず、働き方や心身の健康などの相談に一元的に対応する窓口として、ヒューマンリソースセンターを設置した。ヒューマンリソースセンター設置後、メンタルヘルスによる休職者は出ておらず、テレワーク下においても相談しやすい窓口として機能している。(中小企業・建設業)

一次

事業場内
専門職ケア



<凡例> ※各用語の解説はp.6(又は労働者の心の健康の保持増進のための指針)参照

一次 予防 二次 予防 三次 予防 セルフケア ラインケア 事業場内 専門職ケア 事業場内産業保健 スタッフによるケア 事業場外資源 によるケア

大企業：従業員数300人以上、中小企業：300人未満



メールやチャット、電話での相談サービスの利用

会社として、産業医や保健師等にチャットでの相談やオンラインでの面談ができるサービスを契約し、テレワークでも相談しやすい体制を確保している。(中小企業・情報通信業)

なお、特に管理監督者の中には、部下の様子が把握しづらかったり、コミュニケーションが取りづらくなったりするなど、対応に苦慮する場合も少なくありません。管理監督者からの相談に対応するなど、**管理監督者をサポートする視点**も有用です。



管理職によるラインケアをサポート

ラインケアとして、上司と部下の1on1ミーティングを実施している。1on1を効果的に行うため、部下の不調に気づくためのサイン、サインがあった場合の取るべきアクション、傾聴のコツ等について、産業医によるマネージャー向け研修を実施している。また、マネージャー向けに年1回参加必須の研修や毎月1回の任意参加の集まり等があり、その中で、マネージャー同士で部下とのコミュニケーションやラインケアで困ったことがあればお互いに相談できる機会がある。(大企業・情報通信業)

②職場環境等の把握と改善【一次予防】

労働者のメンタルヘルス不調には様々な要因が影響を与えます。**日常の職場管理や労働者からの意見聴取の結果や、ストレスチェック制度の集団分析の結果等**を活用し、**職場環境等を評価して問題点を把握するとともに、その改善を図ることが重要**です。

テレワーク導入後、業務遂行や心身の状態に問題がないかアンケート調査やヒアリング調査を実施する、テレワーク導入前後の集団分析結果の推移を見るなどしてテレワークに伴う問題が生じていないか把握し、職場環境改善に役立てている企業もあります。



労働者を対象としたアンケートやヒアリング調査の実施と対策

テレワークで働く労働者のリアルな声や課題を把握するために、テレワーク導入後、アンケートやヒアリングを実施した。調査の結果、自宅の作業環境が整っておらずストレスだという労働者が多いことが判明したため、そうした労働者に対してはサテライトオフィスの活用を推進している。(中小企業・卸売業)

一次

事業場内
専門職ケア

アンケート調査結果に基づく作業環境整備の取組

テレワーク導入後の働き方や心身の状態を把握するため、アンケート調査を2回実施した。その中で環境整備の問題が出てきたため、在宅勤務手当を導入した。その他、明るさの設定等、作業環境に対する情報提供も行った。(大企業・情報通信業)

一次

事業場内
専門職ケア

ストレスチェックの集団分析結果の活用

ストレスチェックの集団分析の結果は衛生委員会で議論し、対策を検討している。高ストレス者が多い事業場については、産業保健スタッフが関係者にヒアリングをして実態把握とともに職場環境改善のサポートを行っている。テレワーク下ではコミュニケーションの問題が出てきたことから、コミュニケーション促進の取組等を支援している。(大企業・保険業)

③メンタルヘルス不調への気づきと対応【二次予防】

万が一、メンタルヘルス不調に陥る労働者が発生した場合には、その早期発見と適切な対応を図ることが必要です。労働者の個人情報の保護に十分留意した上で、次の3つの項目に取り組むことが重要です。

- ✓ 労働者による自発的な相談とセルフチェック
- ✓ 管理監督者、事業場内産業保健スタッフ等による相談対応
- ✓ 労働者の家族による気づきを促すための支援 等

二次

セルフケア

疲労蓄積度チェックリストを活用したセルフケアの推奨

1か月の時間外労働が60時間以上の場合疲労蓄積度チェックリストを送付し振り返りを推奨、80時間超で同チェックリストの回答を督促し、疲労蓄積度の高い労働者で面談を希望する労働者について、産業医面談を実施している。(大企業・情報通信業)

なお、テレワーク下では上司等が労働者を現認できないことから、労働者の状況が把握しづらいといった課題があります。上司等が労働者の心身の状況や変化を把握できるような取組や仕組みの整備が望まれます。

企業の中には、次のような取組を通じて、労働者の状況や不調の兆しの早期発見に努めている事例があります。

- ✓ 上司・労働者のオンライン面談の定例化
- ✓ 業務日誌の作成・提出
- ✓ 簡易なアンケート調査の定期的な実施
- ✓ 産業保健スタッフによる全労働者面談やチャットでの状況確認 等



特に配慮が必要な労働者に対しては産業保健スタッフによるコミュニケーションの機会を増やす等、**対象者に応じて対応を工夫**している企業もあります。



定期的にチャットやオンライン面談で働き方や心身の状態を確認

月に1回、全労働者に対してチャットで働き方や心身の状態に問題がないかを確認しており、コミュニケーションをとるようにしている。気になる労働者がいれば、本人の同意を得た上で、上司への橋渡し等を行っている。フルリモートの労働者については月1回、定期的にオンライン面談の機会を持って、困りごとがないか等を確認している。(中小企業・情報通信業)



日々のコンディションサーベイの実施

日々、状態を把握できるよう、3問からなるコンディションサーベイを実施している(フィジカルに問題がないか、メンタルに問題がないか、チームワークに問題がなく働くことができているか)。結果は公開・非公開を選ぶことができる。公開を選んだ場合は、上長・人事(健康管理担当)に情報が開示される。(大企業・情報通信業)



産業保健スタッフによる全労働者面談の実施

11月に実施している健康診断、ストレスチェック後の事後措置として、労働安全衛生法の規定による面接指導を全労働者に実施している。面談後にフォローアップが必要な労働者に対しては、オンラインも活用し、定期的に連絡を取るようにしている。(大企業・卸売業)

また、労働者の家族による気づきや支援を得るために、**家族に理解・協力を呼び掛ける**ことも有用です。



テレワークで働くことに関する家族への理解・協力の呼びかけ

労働者の不調の早期発見ができるよう、またテレワークでも働きやすいよう、会社から労働者のご家族に手紙を送付し、テレワークで働くことの特徴やリスク、問題や異変があった場合は会社に相談してほしいことなどを伝えている。(中小企業・情報通信業)

④ 職場復帰における支援【三次予防】

メンタルヘルス不調により休業した労働者が円滑に職場復帰し、就業を継続できるようにするため、衛生委員会等において調査審議し、産業医等の助言を受けながら、**職場復帰支援プログラムを策定**することが求められます。職場復帰支援プログラムの実施に関する体制や規程を整備し、労働者に周知するとともに、プログラムが組織的かつ計画的に行われるよう取り組むことが重要であることも、テレワークで働く場合であっても同様です。

テレワークで働く場合にも対応できるよう、**予めテレワークを前提として職場復帰支援の手順を整理**しておくことが必要です。

なお、面談をオンラインで実施する場合、対面での面談よりも得られる情報が限られる等の問題が生じる場合があります。長時間労働者への面接指導や、ストレスチェック制度における高ストレス者への面接指導については、次の規定等に沿って適切な対応を行うことが求められます。

- 厚生労働省労働基準局長通知「情報通信機器を用いた労働安全衛生法第66条の8第1項、第66条の8の2第1項、第66条の8の4第1項及び第66条の10第3項の規定に基づく医師による面接指導の実施について」(平成27年9月15日付け基発0915第5号、最終改正令和2年11月19日付け基発1119第2号)
- (独)労働者健康安全機構「オンラインによる医師の面接指導を実施するにあたっての留意事項」(<https://www.johas.go.jp/sangyouhoken/johoteikyo/tabid/1942/Default.aspx>)

例えば、企業の中には、オンラインで面談を行う場合、可能な限り対面での面談と変わらず評価・判断できるよう、次のような工夫を行っている事例があります。

- ✓ 面談の頻度を増やす
- ✓ 休職期間中も、外部EAPサービス等を活用しながら、生活リズムや復職に向けた準備状況を確認する 等

面談の頻度を上げて対応

テレワークでは面談もオンラインでの実施となっている。対面よりも得られる情報量が減る一方、面談の調整がしやすくなったメリットもある。そのため、面談の頻度を増やすなどして、労働者の状況の把握や評価に努めている。(大企業・製造業)



一次
二次
三次

事業場内
専門職ケア

テレワークで働く人も、外部EAPサービスを利用しながら復職

復職支援としては、仮復職期間を設けた試し勤務制度がある。外部相談窓口は休職中も使えるので、当該窓口の保健師が生活リズムを確認し、復職に向けたサポートを実施している。(大企業・情報通信業)

三次

事業場外資源



一方、企業によっては、入社可能かどうかを確認するため、対面での面談を必須としている事例もあります。**労働者や事業場の状況に応じて柔軟に設定**することが重要です。

三次

事業場内
専門職ケア

テレワークで働く場合であっても職場復帰に向けた産業医面談は対面で実施

テレワークが進む中、会議・面談はオンラインで実施することが増えているが、メンタルヘルス不調による休職者との職場復帰に向けた産業医面談はあえて対面で実施している。オンラインでは十分に労働者の状況が確認できないため、入社した際の様子を確認するためである。(大企業・保険業)

なお、希死念慮が見られる等の緊急時に備え、予め対応を企業・産業保健スタッフ等と共有する、事前に希死念慮等が疑われる場合には対面での面談に切り替える等の対応も想定されます。



参考資料

自殺対策では、悩んでいる人に寄り添い、関わりを通して「孤独・孤立」を防ぎ、支援することが重要です。厚生労働省では、自殺の危険を示すサインに気づき、適切な対応(悩んでいる人に気づき、声をかけ、話を聞いて、必要な支援につなげ、見守る)を図ることができる「ゲートキーパー」を養成するため、ゲートキーパー養成研修を推進しています。

<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000128774.html>

(2)テレワーク下における職場のストレス要因に対応した取組

テレワーク下における職場のストレス要因に対応した取組例として、以下が挙げられます。

A テレワーク下における職場のストレス要因に対する取組

①コミュニケーション活性化



コミュニケーション不足の問題に対して、次のような取組を通じて、コミュニケーション活性化を図っている事例があります。

- ✓ チャットやオンライン会議システム等の積極的な活用
- ✓ コミュニケーションをとる機会の定例化(上司・部下の定例会議等)
- ✓ 業務以外の場での交流の機会の設置 等

労働者に向けて会社の動きや労働者を大切にするメッセージを展開する等により、**自宅等でのテレワークが続く中でも孤立感を感じさせない工夫**をしている事例があります。

上長との1on1ミーティングの実施

一次

ラインケア

各職場において上長との1on1ミーティングを積極的に実施している。テレワークの実施率の高まりとともにコミュニケーションが希薄化したため、上長と労働者との1on1の頻度を高め、ほぼ毎日実施している。(中小企業・製造業)

チームごとの定例会議の実施

一次

ラインケア

チームによってはオンラインミーティングを定期的(週次、毎日)に行う等、お互いの様子を把握する工夫をしている。テレワークでは誰が何を実施しているのか見えづらいため、進捗等の自身の情報を伝えるようにしている。(中小企業・情報通信業)

疎外感・孤立感を予防するためのICT等を活用した取組

一次

ラインケア

疎外感・孤独感解消のため、疑似的な職場環境としてバーチャルオフィスアプリを導入した。業務以外のプライベートな雑談が出来るチャットルーム「憩いの場」を作成し、何気ないコミュニケーションを促進している。(中小企業・人材派遣業)

事業者自らによる社内報を通じた情報発信

一次

ラインケア

事業者が労働者とのコミュニケーションが減ることを懸念し、社内報の発信を開始した。月に2回程度、事業者のプライベート等、心が和むような内容をメインで発信するとともに、労働者を大切にしたいというメッセージも伝えている。(中小企業・卸売業)



感謝を伝え合う「サンクスカード」の送付を オンライン上でも実施

社内では、感謝の気持ちを伝えるサンクスカードを直接渡す習慣があったがテレワークでは直接手渡すことができないため、グループチャットのシステムを使って感謝を伝える仕組みを導入した。(中小企業・情報通信業)



②作業環境の整備

自宅等でテレワークを行う場合、**事務所衛生基準規則**や**労働安全衛生規則**の衛生基準と同等の**作業環境**となるよう、労働者に教育・助言等を行うこと等を通じて、作業環境を整えることが重要です。

労働者の中には、自宅等の環境や家庭の状況により、自宅等での作業が困難な場合があります。**サテライトオフィスの利用等**、**自宅以外での作業場所を用意**することも有用です。

作業環境を整えるために必要な費用を企業が一部もしくは全部負担する等、**労働者の経済的な負担の軽減**を図っている事例があります。



シェアオフィスの活用

自宅での勤務が難しい労働者や外回り等の労働者のために、会社としてシェアオフィスを契約し、利用を推奨している。(大企業・情報通信業)



家庭の事情等で在宅勤務が難しい労働者のために働く場所を 柔軟に設定

原則在宅勤務としている場合であっても、家庭の事情で作業に集中できない環境であるなど、実施が難しい場合がある。そうした労働者のために、出社も選択肢として認めている。(大企業・金融業)



在宅勤務手当やパソコン周辺機器の整備等に対する 手当の支給

在宅勤務者を対象として、光熱費等の補填のために在宅勤務手当を支給している。また、自宅にWi-Fiやパソコンがない労働者に対しては、環境改善の費用負担を行っている。(大企業・建設業)

③適切な労務管理



予めテレワークの場合における**労働時間の管理を明確化**しておき、労働者が安心してテレワークを行うことができるようにするとともに、労務管理や業務管理を的確に行うことができるようにすることが望まれます。

テレワークの場合、普段よりもお互いの働き方が見えにくいいため、**ツールを有効に活用することで、労働時間の見える化等の取組を進めたり、上司による労働時間管理や業務管理をサポート**したりしている企業があります。



ツールを活用して労働時間を可視化

労働時間はグループウェアに始業・就業時間を入力し管理しており、誰がいつ働いているか可視化できるようにしている。また、業務開始前に上長にスケジュールを報告し、業務終了後に業務報告を入れるルールとしている。これにより、**過重労働になっていないか、過重労働の恐れがないか確認**することができる。(中小企業・サービス業)



過重労働者の早期発見のためのシステムを導入

社内インフラを整備し、テレワーク管理表を作成して労働者全員が計画的に業務を実施できるようにしている。また、勤怠管理はシステムで実施しており、**過重労働者へはシステムからメッセージが届くようにしている**。メールは本人だけではなく全管理職に届くため、誰が過重労働になっているかを全体で把握できるような仕組みとなっている。(大企業・建設業)



パソコンのログで労務管理を自動化

テレワークでは、出社して働くときと違い、労働者の現認ができず労働時間の把握が難しい。そこで、**パソコンのログを取得し、労務管理を自動でできるシステムを全社的に導入した**。(大企業・製造業)

ただし、**業務上必要性のない1対1でのオンライン会議を求める、常時カメラをつけることを強制する等はハラスメント等につながる恐れ**があるため、注意が必要です。



過度の把握にならない配慮

テレワーク導入当初は、在宅勤務やスマートオフィスに勤務する労働者は、勤務時間中は原則としてオンライン会議システムに常時接続し、Webカメラで互いを画面上で見ながら仕事をしてきた。しかし、全員在宅勤務となり住宅事情でプライベートを見せたくないなどの事情もあり、現在は映像の常時接続は行っていない。(中小企業・情報通信業)

④ ツールの活用支援

労働者の中には、ICTがうまく活用できず、テレワーク自体がストレスとなる場合もあります。テレワーク導入の際、業務内容の見直しやテレワークを利用できる労働者の範囲をきちんと整理することで、この問題に対処できることがあります。

ツールの活用方法について研修を行うなどして、円滑なテレワークの実施をサポートしている事例があります。

オンライン会議システム等の利用方法に関する研修の実施

労働者の中には、オンライン会議システムに不慣れで、生産性が低下したりストレスを感じたりする場合がある。そこで会社として、希望者に対してオンライン会議システムの利用方法について研修を行うなどしてテレワーク下での業務の円滑な実施をサポートした。(中小企業・製造業)

⑤ ハラスメント対策

テレワーク下においても、ハラスメントの防止のための取組が必要であり、労働者を対象とした周知啓発や相談窓口の設置・周知等の取組が求められます。

テレワーク導入時に全労働者を対象として、テレワーク時におけるハラスメント対策の研修を行った事例があります。



全労働者を対象としたリモートハラスメントに関する研修の実施

オンラインでのコミュニケーションは、時として冷たい印象を与える場合もあり、テレワークへの移行後、コミュニケーションに悩む労働者が増えた。ハラスメントが起きるなどの問題は顕在化していなかったが、誰も当事者になり得ることから、全労働者を対象としたリモートハラスメント防止のための研修を実施した。(大企業・金融業)

⑥ 処遇や評価に対する不公平感への対応

テレワークを実施できる労働者とそうでない労働者の処遇や評価について、不公平感が生じないように、予め、上司が部下に求める内容や水準等を具体的に示す、評価対象期間中にはその達成状況について共通の認識を持つための機会を柔軟に設ける等の取組が望まれます。

評価制度の見直し・周知

一次

ラインケア

仕事の進捗や業務量が把握しづらいため、評価制度を改定し、KPIをしっかりと設定し、アウトプットで評価するとともに、上司、部下の1 on 1を活用するなど、タイムリーにフィードバックすることとした。また、業務の都合上テレワークができない労働者に対しては、より快適な職場となるよう環境を整備した。(大企業・製造業)

B 職場以外の要因に対する取組(例)

⑦ 家庭・家族の理解・協力の呼びかけ

特に自宅でテレワークを実施する場合、家庭での理解・協力も重要となります。

企業の中には、テレワークにおける働き方の特徴や注意点を労働者本人だけでなく家族にも伝え、理解・協力を呼び掛けている事例があります。

テレワークで働くことに関する家族への理解・協力の呼びかけ(再掲)

二次

事業場内
専門職ケア

労働者の不調の早期発見ができるよう、またテレワークでも働きやすいよう、会社から労働者のご家族に手紙を送付し、テレワークで働くことの特徴やリスク、問題や異変があった場合は会社に相談してほしいことなどを伝えている。(中小企業・情報通信業)

⑧ ワーク・ライフ・バランスの確保

テレワークでは仕事やプライベートの区別がつきづらいといった声が聞かれます。こうした問題について、上記③の取組のほか、定時にチームによるオンライン会議を設けるなどして、仕事の区切りをつけやすくする等の工夫をしている事例があります。

始業・終業時にオンラインで会議を実施

一次

セルフケア
ラインケア

仕事のメリハリをつけるため、週5日、フルリモートでテレワークを行う期間中、始業時にその日重点的に取り組むことを確認し、終業時に1日の振り返りを行うオンライン会議を毎日実施した。(中小企業・情報通信業)



セルフケアに関する研修

テレワークの実施に際して、労働者を対象として研修を実施した。セルフケアに関しては、オンオフの切り替え方法として「いつもと同じ時間に起床・就寝する」「入社時と同じように着替える」「終業後はパソコンを片づける」といった取組を紹介した。(中小企業・製造業)

C 個人的な要因に対する取組(例)

⑨生活リズムや運動・食事等の生活習慣に関する情報発信・研修

自宅等でのテレワークにより働き方が変わること、運動不足等により生活習慣が乱れる場合があります。こうした問題に対して、各種情報発信や研修を通じて、セルフケアが適切に行われるよう啓発している事例があります。また、特定の時間に労働者参加型で運動を行う時間を設ける等の取組を行っている事例もあります。



テレワーク下での運動不足対策として、 運動に関する動画を定期的に配信

衛生委員会において、テレワーク下での運動不足の問題が指摘された。そこで、毎日15時にストレッチができる「ウェルネスタイム」と呼ばれる動画配信を行うこととした。(大企業・情報通信業)



疲れが溜まってくる時間帯(夕方)に運動や 打ち合わせの機会を設定

テレワークが長時間続くと、運動不足や肩こり・腰痛などにより疲れが溜まる場合がある。そこで、疲れが溜まってきやすい夕方の時間帯に身体を動かしたり、机に向かわずに打ち合わせをする時間を設けるといった工夫をしている。(中小企業・情報通信業)



第2章 事例編

本手引きで紹介する事例の一覧

NO	事例タイトル (#取組のキーワード)	業種	労働者数規模※
01	上司・部下の1 on 1の面談やICTツールを活用してテレワーク下におけるコミュニケーションの活性化等に取り組んだ事例 #コミュニケーション活性化、#評価の説明、#会議設定のルール化	情報通信業	小
02	メンタルヘルス不調の予防を重視した取組(一次予防)により、テレワーク移行後も働きやすい職場を整備している事例 #勤怠管理アプリの活用、#オンラインを用いて朝礼	卸売業	小
03	産業医とも連携しながら、テレワーク導入により特にストレスがかかっている集団を特定し、追加のメンタルヘルス対策を実施した事例 #労働時間・労務管理の見直し、#コミュニケーション活性化、#産業医面談の実施	サービス業	小
04	テレワークの導入に伴い労働時間制の変更や労務管理の効率化、事務作業の効率化などを進めつつ、メンタルヘルス不調の予防・早期発見に取り組んだ事例 #コミュニケーション活性化、#労務管理の工夫・見える化、#ツールの使用方法のルール化	情報通信業	小
05	日頃からの産業保健スタッフと労働者との顔の見える関係を活かし、テレワークにおいても相談しやすい環境を整備している事例 #コミュニケーション活性化、#ラインによるケアのサポート、#専門職による相談対応、#ラジオ体操	情報通信業	中
06	経営トップによる強いリーダーシップのもと、働き方改革の推進によるテレワークの導入とメンタルヘルス対策を実施した事例 #コミュニケーション活性化、#労働者アンケートの実施、#働き方に関する注意喚起	卸売業	中
07	入社時からテレワーク下におけるセルフケアについて啓発するとともに、家族にも理解・協力を呼び掛けて、働きやすい環境づくりに取り組んでいる事例 #家庭・家族への働きかけ、#管理職によるマネジメント強化、#コミュニケーション活性化、#職場環境改善チェックリストの作成	情報通信業	中
08	テレワークに対応した研修プログラムを開発するとともに、健康経営の観点から、心身の両面から健康づくりに取り組んでいる事例 #e-learning研修ツールの開発、#健康経営、#リモートハラスメント研修	金融業	大
09	テレワーク拡大後、労働者を対象としたアンケート調査を行い、職場環境改善に取り組んだ事例 #労働者アンケート、#コミュニケーション活性化、#日々のコンディションサーベイ、#web配信による運動	情報通信業	大
10	テレワークの導入に伴い、テレワークに対応したラインによるケアに関する研修を実施している事例 #管理職への情報提供、#セルフケア研修、#ストレッチやフィットネス動画配信	製造業	大

※労働者数規模の定義 小：50人未満、中：50人以上300人未満、大：300人以上

事例にみる取組ポイント

- ここで取り上げている事例に共通するポイントとして、次のようなものが挙げられます。
 - ✓ テレワーク下においてメンタルヘルス不調のリスクや、メンタルヘルス対策を実施する上での課題に早期に気付くようにすること。
 - ✓ メンタルヘルス不調者が出る前に、コミュニケーションの強化やセルフケアの推進など、予防的な取組を実施すること。
 - ✓ ストレスチェックの集団分析の結果や、独自のアンケート・ヒアリング調査結果、衛生委員会での指摘等、様々な情報を活用して課題を把握し、改善に取り組むこと。





<凡例> ※各用語の解説はp.6(又は労働者の心の健康の保持増進のための指針)参照

一次 一次予防
 二次 二次予防
 三次 三次予防
 セルフケア セルフケア
 ラインケア ラインによるケア
 事業場内専門職ケア 事業場内産業保健スタッフによるケア
 事業場外資源 事業場外資源によるケア

大企業：従業員数300人以上、中小企業：300人未満

事例編でご紹介する取組が対応している課題

	職場のストレス要因	職場以外の要因	個人的な要因
01	<ul style="list-style-type: none"> ● コミュニケーション機会の減少 ● 相談を抱え込む労働者の増加 ● テレワーク下での評価について悩む労働者の増加 ● オンライン会議の過密化 		
02	<ul style="list-style-type: none"> ● 労務管理が困難になったり、労働者の心身の状況が見えづらくなる恐れ 		<ul style="list-style-type: none"> ● コミュニケーションや体操を行う機会である朝礼の実施が困難
03	<ul style="list-style-type: none"> ● 労働時間管理や労務管理が困難 ● 労働者から孤独感や孤立感等の訴え ● 特定の部署の業務負荷の上昇 		
04	<ul style="list-style-type: none"> ● 労働者から孤独感や孤立感の訴え ● お互いの状況が分かりづらい ● 自宅内を映したくない等の不満 		
05	<ul style="list-style-type: none"> ● ラインケアが実施しづらい ● 普段と異なる労働者からの相談の増加 		<ul style="list-style-type: none"> ● 運動不足や食事等に関する相談増加
06	<ul style="list-style-type: none"> ● コミュニケーションの希薄化 ● 在宅勤務における課題が分からない 	<ul style="list-style-type: none"> ● 遅い時間帯に働く労働者の増加 	
07	<ul style="list-style-type: none"> ● お互いの状況が把握しづらい ● 会社の特徴を踏まえた職場環境改善が必要 	<ul style="list-style-type: none"> ● 在宅勤務のため家庭の理解・協力が必要 	
08	<ul style="list-style-type: none"> ● 体系だった研修プログラムがない、テレワークでは研修がしづらい ● コミュニケーションに悩む労働者の増加 		<ul style="list-style-type: none"> ● 健康経営の観点から心身の両面から取り組む必要性
09	<ul style="list-style-type: none"> ● テレワークによる働き方や心身への影響が不明 ● コミュニケーションが困難 ● メンタルヘルス不調者の早期発見が困難 		<ul style="list-style-type: none"> ● テレワークに伴う運動不足の指摘
10	<ul style="list-style-type: none"> ● コミュニケーション困難によるストレスを感じる労働者の増加 	<ul style="list-style-type: none"> ● オン・オフの不明確さによる疲労感を訴える労働者の増加 	<ul style="list-style-type: none"> ● 肩こり・腰痛を訴える労働者の増加

取り組むことによる効果・成果

- 各種取組を行っている事業場では、次のような効果・成果がみられています。
 - ✓ テレワークを理由とする長時間労働やメンタルヘルス不調者の増加は認められなかった
 - ✓ 働きやすい職場になることで、高ストレス者が減少した
 - ✓ 離職率が大幅に低下した



事例 01

上司・部下の1 on 1の面談やICTツールを活用して テレワーク下におけるコミュニケーションの活性化等 に取り組んだ事例

情報通信業・小規模

労働者数	事業内容	事業場内産業保健担当部門
約30人	システム開発	総務部門

サマリ

- テレワーク実施形態・実施率：在宅勤務・サテライトオフィス勤務(実施率：約90%)

主な取組の概要

課題

対策

労働者同士のコミュニケーションの機会が減った

オンライン上ではお互いの様子が見えないため声がかげづらく、相談があっても抱え込んでしまう労働者が出てきた

テレワークにより「成果を出さなければ評価されない」と過度にプレッシャーを感じる労働者が増えた

オンライン会議ではスケジュールが過密になる恐れがある

【コミュニケーション活性化】

- 取締役と労働者との1on1の面談を実施
- チャットでのコミュニケーションは社内で公開
- バーチャルオフィスを用いてお互いの様子が見える化
- テレワークで働く場合であっても週2回程度の出社を呼び掛け
- チームを超えたコミュニケーションの推奨

【労務管理やコミュニケーションの強化】

- 日報や週報を作成し、業務内容や進捗状況を把握
- チームごとの定例の会議や上司と部下の1on1の面談を実施

【評価の視点を丁寧に説明】

- 会社としてどのような点を評価するか、改めて説明

【会議設定のルールを作成】

- 「オンライン会議の間は最低30分あける」「社外の顧客との打ち合わせは1件2時間・1日2件まで」をルール化

テレワークの実施状況



- 通勤に時間を要する一部の労働者を対象に2016年より在宅勤務を開始した。新型コロナウイルス感染症の拡大を契機に、対象を全労働者に拡大した。
- バックオフィス等、従来は出社が必要な労働者でもテレワークができるよう、業務の見直しを行い、一時、テレワーク実施率は100%であった。
- 事業場は本社のほか、遠隔地にサテライトオフィスが2か所あり、現地採用した労働者が必要に応じて利用している。



テレワークにおけるメンタルヘルス対策の取組

- 産業医をはじめとする産業保健スタッフはいないため、総務部門にて定期健康診断の管理等を行っている。
- 小規模事業場であり、かつ以前は出社して働く労働者が多かったため、日頃からコミュニケーションが取りやすく、労働者同士で相談がしやすい、心身の不調に気づきやすいといった強みがあった。テレワークの導入後、コミュニケーションに関する問題等が見られたため、次のような取組を始めた。

【コミュニケーションの活性化】

一次

ラインケア

- テレワークで働くようになったことで、労働者とのコミュニケーションの機会が減ったと感じた事業者の発案により、事業者や取締役と労働者との1on1の面談(月1回)を開始した。
- テレワークではICTを活用していつでも連絡が取れるものの、お互いの忙しさ等の様子が見えづらい。相談があっても遠慮して抱え込んでしまい、業務が滞ったりストレスを感じる労働者が増えたため、チャットでのコミュニケーションは社内で誰もが見られる状態にするとともにバーチャルオフィスを導入し、お互いの様子が把握できるようにした。
- 一方で、ICTの活用のみでは円滑なコミュニケーションに限界を感じたため、テレワークで働く場合であっても週2回程度の出社を呼び掛けるようにした。また、気分転換や雑談のために出社したいと労働者が思えるよう、オフィスの移転に伴い共有スペースを広く確保した。
- チームを超えた人間関係づくりやコミュニケーションを活性化させるため、チームとは関係のないグループでのワーケーションを励行した。



【労務管理やコミュニケーションの活性化】

一次

ラインケア

- テレワークにより働きぶりが見えづらくなることで、「成果を出さなければ評価されない」と過度にプレッシャーを感じる労働者が増えたことから、日報や週報を作成したり、チームごとの定例の会議や上司と部下の1on1の面談を実施し、上司が業務内容や進捗状況を把握しやすくするようにした。

【評価の視点を丁寧に説明】

一次

ラインケア

- 「成果を出さなければ評価されない」と過度にプレッシャーを感じることがないよう、会社としてどのような点を評価するか、取締役と労働者との1on1の面談の際に改めて説明するようにした。

【会議設定のルールを作成】

一次

ラインケア

- オンライン会議ではスケジュールが過密になる恐れがあったため、「オンライン会議の間は最低30分あける」「社外の顧客との打ち合わせは1件2時間・1日2件まで」というルールを設定した。

事例 02

メンタルヘルス不調の予防を重視した取組(一次予防)により、テレワーク移行後も働きやすい職場を整備している事例

卸売業・小規模

労働者数	事業内容	事業場内産業保健担当部門
約40人	業務用プリンターの販売等	総務部門

サマリ

- テレワーク実施形態・実施率：在宅勤務(実施率：約40%)

主な取組の概要

課題

テレワークでは労務管理が困難になったり、労働者の心身の状況が見えづらくなる恐れがある

コミュニケーションや体操を行う貴重な機会である朝礼が実施できない

対策

【勤怠管理アプリの活用】

- 勤怠管理アプリを活用し、入社時と同様の労務管理を実施
- 出退勤時にその時の気分を把握する簡単なアンケートを実施することで不調者を早期発見

【オンラインを用いて全労働者が朝礼に参加】

- オンライン会議システムを用いて遠隔の拠点の労働者も交えて朝礼を実施

テレワークの実施状況

- 以前はテレワークを実施していなかったが、2020年4月の緊急事態制限を機に、全労働者を対象としてテレワークを導入した。
- テレワークの導入に当たっては、東京都産業労働局が実施する「ワークスタイル変革コンサルティング」のコンサルタントの支援を受けて就業規則の改定や各種規程の整備を行うとともに、同コンサルタントによるテレワークに関する勉強会を開催した。
- 事業場は本社のほか遠隔地に物流センターがあり、物流センターで出荷作業を担当する労働者はテレワークを利用できないが、その他の事務職や営業職はテレワークを利用している。
- テレワークは週4日を上限としているが、実際は週2～3日の利用が多く、実施率は40%程度である。



テレワークにおけるメンタルヘルス対策の取組

- 産業医をはじめとする産業保健スタッフはいないため、総務部門にて定期健康診断の管理や健康経営に係る取組等を行っている。
- 健康経営の一環で心の健康づくり計画を策定している他、相談窓口の整備やストレスチェックの実施(受検率100%)にも取り組んでいる。
- 相談窓口(地域産業保健センター等)は就業規程について分かりやすくまとめたハンドブックに記載しているが、労働者にとって一番身近な相談先は事業者である。事業者は誰もが安心して相談できるよう、守秘義務を徹底している。
- これらの取組を基本としながら、テレワークの導入に伴い次のような取組も行った。

【勤怠管理アプリの活用】

一次

ラインケア

- テレワーク導入以前は、労働者の労働時間は勤怠管理システムを用いて客観的に把握・管理するとともに、労働者に対して出退勤時にその時のコンディションを尋ねる簡単なアンケートを実施していた。これは、コンディションが悪い状態が続くと、事業者アラートが通知される仕組みである。
- テレワーク下においても、労務管理を適切に行うとともにメンタルヘルス不調の早期発見につなげるため、同システムの勤怠管理アプリを活用し、自宅からスマートフォンを用いた勤怠管理とアンケートの実施を継続している。

【オンラインを用いて全労働者が朝礼に参加】

一次

ラインケア

- 本社の事業場では毎朝労働者が集まり朝礼を行っており、朝礼はコミュニケーションや体操を行う貴重な機会となっていた。
- テレワークの導入に伴い、労働者が集まって朝礼を行うことが困難となったため、オンライン会議システムを活用し朝礼を行うようにした。これにより、物流センターで働く遠方の労働者も朝礼に参加できるようになり、職場の一体感が増した。



事例 03

産業医とも連携しながら、テレワーク導入により特に ストレスがかかっている集団を特定し、追加のメンタル ヘルス対策を実施した事例

サービス業・小規模

労働者数	事業内容	事業場内産業保健担当部門
約30人	人材派遣 転職支援 高度人材のシェアリング	産業医 衛生管理者

サマリ

● テレワーク実施形態・実施率：在宅勤務・モバイルワーク(実施率：約90%)

主な取組の概要

課題

上司・部下との1 on 1を実施していたが、テレワークで働く労働者の様子が見えづらく、労働時間管理や労務管理が困難である

テレワークを週3日以上実施するようになり、孤独感や孤立感を感じる労働者や、ストレスを訴える労働者が増加した

派遣事業部の営業職の業務負荷が上昇した

対策

【労働時間・労務管理の見直し】

- グループウェアで労働時間を可視化するとともに、上長・労働者間の日々の報告等により労働者の状況を把握

【コミュニケーションの活性化】

- Web会議システムを活用して仕事と関係なく雑談できる環境を提供
- 健康経営の一環でチームで参加するイベントを開催
- 冷たい印象を与えないよう、オンライン上でのコミュニケーションについて管理職同士で相談・対応

【産業医面談の実施】

- 営業職全員に対して産業医面談を実施

テレワークの実施状況

- 2016年から導入している。試験的に少人数から開始し、2017年から労働者全員を対象とした。導入当初は、テレワークだと労働者の働き方が見えなくなるのではないかと管理職の間に不信感があった。そこで、管理職から導入し、理解を得ていった。
- 当初、テレワークの利用回数は週3回までとしていたが、利用率は高くなく、利用したとしても週1回程度であった。利用促進のため、2018年にオフィスの規模を縮小するとともに、フリーアドレスを導入したところ、利用率が高まった。緊急事態宣言後は週5日利用できるように規程を変更し、現在、テレワーク実施率は9割近くになっている。
- なお、テレワークの導入に伴い、より柔軟に働くことができるよう、コアタイムを設けないフレックスタイム勤務を導入した。また、自宅での作業環境整備のため、テレワーク手当を月3000円支給している。



テレワークにおけるメンタルヘルス対策の取組

- テレワーク導入以前より、ストレスチェックや上司と部下の1 on 1の面談(3か月に1回)、人事部門と労働者の面談(半年に1回)等を通じて、メンタルヘルス不調者の早期発見等に取り組んでいたが、テレワークに対応して以下の取組も実施した。

【労働時間・労務管理の見直し】

一次

ラインケア

- 事業場では、労働者が日々、始業時間・終業時間をグループウェアに入力することで、誰がいつ働いているかを可視化している。加えて、業務開始前に上司にその日のスケジュールを報告するとともに、業務終了時にその旨の報告を連絡するルールを定めた。また、業務日誌も作成することとした。
- 労働者からは、こうした取組による業務内容の可視化が効率的な働き方を考えるきっかけになったとの声が聞かれている。

【コミュニケーションの活性化】

一次

ラインケア

- 週3日以上テレワークを実施する労働者が増えるにつれ、コミュニケーションが取れずモヤモヤしている労働者や、孤立感・孤独感を感じる労働者が増加傾向にあったため、業務以外の雑談ができる機会を設けるために、①zoomなどのWeb会議システムを接続状態にして出社時と同じように労働者同士でいつでも話せる環境を1日1～2時間用意する、②部署間のつながりが希薄化したため、ウォーキングキャンペーンと題して、チーム間で歩数を競うイベントを実施する、といった取組を実施した。
- チャット等では書き方1つで冷たい印象を与えてしまうなど、コミュニケーションのすれ違いなどの問題が浮き彫りになってきたため、管理職同士が部下とのコミュニケーション上の注意を話し合うといった取組も行った。

【産業医面談の実施】

二次

事業場内
専門職ケア

- 派遣事業の営業職は従来外勤する場合が多かったが、新型コロナウイルス感染症の拡大の影響により、出社とテレワークのハイブリッドでの対応が求められるとともに、派遣労働者からの要望が増えるなど、業務負担の高まりが懸念されたため、産業医からの提案もあって、派遣事業部の営業職全員に対しオンラインでの産業医面談を実施した。

事例 04

テレワークの導入に伴い労働時間制の変更や労務管理の効率化、事務作業の効率化などを進めつつ、メンタルヘルス不調の予防・早期発見に取り組んだ事例

情報通信業・小規模

社員数	事業内容	事業場内産業保健担当部門
約20人	システム開発 WEBサイトのコンサルティング・制作・構築 クラウドサービス導入・運用支援	総務担当

サマリ

- テレワーク実施形態・実施率：在宅勤務・サテライトオフィス勤務(実施率：約90%)

主な取組の概要

課題

テレワーク導入当初、社員から孤立感や疎外感の訴えが出てきた

日報をつけているが、お互いの労働状況等が分かりづらかった
日報作成に時間を要している

テレワークが一定程度定着した頃、在宅勤務者において自宅を映したくない等の不満が聞かれるようになった

対策

【コミュニケーション活性化】

- 勤務時間中はWeb会議システムに常時接続し、同じ職場で働いているような環境を確保

【労務管理の工夫・見える化】

- スケジューラーをもとに日報作成を半自動化
- 日報の内容は社員同士に公開
- 所感の書き込み等を通じてメンタルヘルス不調の予兆を把握

【ツールの使用方法をルール化】

- Web会議システムの常時接続はとりやめ、場面に応じてチャットツールとWeb会議システムを柔軟に使い分ける
- Web会議の際、部下だけ顔を出すといた不公平等が起きないように運用をルール化

テレワークの実施状況

- テレワークは、社員の病気がきっかけで、在宅勤務ができるよう2006年から導入している。その後、出産や育児で休業した社員が復帰後に在宅テレワーク勤務をするようになり、2008年から全社員を対象に本格的にテレワークを開始した。2010年にはサテライトオフィスも試験的に導入し、現在4か所にサテライトオフィスを持っている。ただし、新卒採用した入社1年目の社員は週1回、サテライトオフィスに出勤してもらい対面でフォローするようにしている。
- 柔軟な働き方ができるよう、2012年には全社員を対象にフレックスタイム制度を導入し、現在は裁量労働制度も導入している。
- 事務処理のアウトソーシングや書類の電子化を推進するなど、テレワークに対応した効率的な職場環境を整備した。
- 自宅での作業環境整備のため、在宅勤務手当を月1万円支給している。



テレワークにおけるメンタルヘルス対策の取組

- 従来からセルフケアとラインケアを中心とした取組を実施しており、気になることや相談があれば上長に相談することとしている。また、対応が難しい場合は社長・上長とで話し合っただ対応するようにしている。それらに加え、以下の取組を実施している。

【コミュニケーション活性化】

一次

ラインケア

- テレワーク導入当初、社員から孤立感や疎外感を訴える声が出てきたため、勤務時間中はWeb会議システムに常時接続し、カメラもつけるようにすることにより、同じ職場で働いている意識を持てるような環境を確保した。

【労務管理の工夫・見える化】

一次

ラインケア

- 業務日報作成の効率化を図るため、各社員のスケジューラーをもとに行っていた日報作成を半自動化した。その結果、各社員の作業時間が月8時間ほど削減され、日々の所感の書き込みが増えた。
- 業務日報は社員同士に公開されるが、所感の書き込みが増えたことで各社員の様子を把握しやすくなり、社員の軽微なメンタルヘルス不調の予兆に気付くことができるようになった。
- また、テレワークではお互いの状況が分かりづらいため、作業の進捗等の情報は周囲に伝えるよう、社員に促している。



【ツールの使用方法をルール化】

一次

ラインケア

- テレワークがある程度定着した頃、在宅勤務者において自宅を映したくない等の声が聞かれるようになったため、Web会議システムの常時接続はとりやめ、場面に応じてチャットツールとWeb会議システムを柔軟に使い分けるようにした。

事例 05

日頃からの産業保健スタッフと労働者との顔の見える関係を活かし、テレワークにおいても相談しやすい環境を整備している事例

情報通信業・中規模

労働者数	事業内容	事業場内産業保健担当部門
約120人	システム開発 ネットワーク構築・運用 名刺作成	産業医 衛生管理者 精神保健福祉士

サマリ

- テレワーク実施形態・実施率：在宅勤務・サテライトオフィス勤務(実施率：約70%)

主な取組の概要

課題

コミュニケーションが取りづらく、ラインケアが実施しづらくなった

普段相談に来ない労働者が相談窓口(ワークサポート室)に来るようになった

テレワークに伴い、運動不足や腰痛、体重増加、食事に関する相談が増えた

対策

【コミュニケーション活性化】

- 作業中はWeb会議システムを常時接続
- Web会議の際は可能な限りカメラをつける

【ツールを活用しラインケアをサポート】

- 労働状況が見える化するツールを提供し、管理職によるラインケアをサポート

【専門職によるオンラインでの相談対応】

- テレワークで働く労働者に対し月1回チャットで心身の状態を確認
- フルリモートの労働者は月1回のオンライン面談と週1回チャットでの状況確認を実施

【オンラインでラジオ体操を実施】

- お昼休みの時間にWeb会議システムを使ったラジオ体操を実施(労働者は任意で参加)

テレワークの実施状況

- 事業者(初代社長)の、障害を持つ方でもテレワーク等の環境を整備すれば就業可能であるという理念のもと、2014年から在宅勤務労働者の採用も始めていた。新型コロナウイルス感染症の影響もあり、テレワークの実施率は70%以上に上昇している。
- テレワークによる在宅勤務は全ての労働者が対象であり、労働者の希望に応じて週1~5日まで選ぶことが可能である。テレワークでの働き方が向いていない労働者もいるため、実施してみて問題があれば実施日数を減らすなど、個別に調整している。



テレワークに対応したメンタルヘルス対策の取組

- 従来から、一次予防としてのストレスチェックの実施やコミュニケーションの活性化、二次予防としての相談対応、三次予防としての職場復帰支援等を推進している。テレワーク下では、次のような取組も実施している。
- ワークサポート室と呼ばれる部署があり、精神保健福祉士が配置されている。当該部署では、労働者からの働き方や心身の健康に関する相談を受け付けており、労働者が相談しやすいよう、人事・総務部門から切り離されて設置されている。また、身近な相談先として労働者に認識してもらえよう、当該部署のメンバーは、労働者と同じフロアで就業するなど顔の見える関係性を作っている。

【コミュニケーション活性化】

一次

ラインケア

- テレワークの実施率が高まるにつれ、コミュニケーションが取りづらいといった声が聞こえるようになったため、作業中はWeb会議システムを常時接続していつでも労働者同士で会話や相談ができるようにするとともに、Web会議の際は可能な限りカメラをつけるように呼び掛けるなどの取組を行った。

【ツールを活用しラインケアをサポート】

二次

ラインケア

- テレワークによりお互いの業務状況が見えづらくなった時期と繁忙期が重なったことで心身の不調を訴える労働者が増加してきたため、在宅テレワーク勤務者についてはパソコンの起動・終了時刻やアプリケーションの使用状況を可視化するシステムを導入し、管理職による労務管理に役立ててもらおうようにした。

【専門職によるオンラインでの相談対応】

二次

事業場内
専門職ケア

- テレワークの普及に伴い、ワークサポート室には普段相談に来ない労働者が相談に来るようになるなど、ストレスや相談の質が変わってきたと感じられたため、ワークサポート室のメンバーがテレワークで働く労働者に対しオフィス勤務時より頻度を上げて心身の状態を確認するとともに、全日テレワーク勤務の労働者については月1回のオンライン面談と週1回チャットでの状況確認を実施することでメンタルヘルス不調者の早期発見・予防に取り組んだ。問題を把握した場合には、労働者の同意のもと、必要に応じて上長や現場と連携した対応を行っている。

【オンラインでラジオ体操を実施】

一次

セルフケア

- テレワークに伴い、運動不足や腰痛、体重増加、食事に関する相談が増えたため、在宅勤務の労働者が気軽に任意に参加できるよう、昼休みの時間にWeb会議システムを使ったラジオ体操を企画・実施した。



事例 06

経営トップによる強いリーダーシップのもと、働き方改革の推進によるテレワークの導入とメンタルヘルス対策を実施した事例

卸売業・中規模

労働者数	事業内容	事業場内産業保健担当部門
約50人	建設資材業 建設請負業 建設発生土受入業	産業医 保健師 衛生推進者

サマリ

- テレワーク実施形態・実施率：在宅勤務・モバイル勤務・サテライトオフィス勤務(実施率：約60%)

主な取組の概要

課題

対策

事業者と労働者とのコミュニケーションの希薄化が懸念された

【社内報発信によるコミュニケーション活性化】

- 月2回、事業者のメッセージを含む社内報を発信

在宅勤務において労働者がどのような課題があるか分からなかった

【在宅勤務に関する労働者アンケートの実施】

- 在宅勤務で働いている労働者を対象としたアンケートを実施
- 調査結果をもとに職場環境改善を実施

柔軟な働き方が可能になったことで、遅い時間帯に働く労働者も出てきており、他労働者の残業等を誘発する恐れがあった

【働き方に関する注意喚起】

- 適正な働き方を呼び掛け

テレワークの実施状況

- テレワークは経営管理部のみ親会社が運営するサテライトオフィスでの勤務が可能であった。2020年の緊急事態宣言の発令を機に、全労働者が週5日テレワーク体制となったが、緊急事態宣言解除後は週3回程度の実施に落ちついている。
- テレワークの導入に関しては、新型コロナウイルス感染症の拡大前から働き方改革(社内改革・風土改革等)の一環でペーパーレス化や持ち運び式Wi-fiの活用によるモバイルパソコンで場所の移動を前提とした事務活動の推奨等を進めていたこともあり、スムーズに実施できた。なお、テレワークの導入以前からスライド勤務や時間単位での有給休暇制度の導入等、就業規則の整備も進め、柔軟な働き方も推進している。
- なお、労働時間は勤怠管理システムにおいて自己申告を行った上で上長の承認により把握・管理しているが、パソコンでのログも取っているため、証跡として把握することが可能である。



テレワークにおけるメンタルヘルス対策の取組

- 従来、主なメンタルヘルス対策として、①一次予防としてのストレスチェックやセルフケア等に関する情報発信、②二次予防としての保健師による定期健康診断を契機とした健康相談の実施、③建設請負現場では現場ごとにアンケート調査を行い職長会での職場環境改善等に取り組んできた。
- 特に、ストレスチェックにおいては、「良いストレス」と「悪いストレス」を識別する、親会社の産業医が構築した独自の項目・分析方法を利活用しており、メンタルヘルス不調につながる「悪いストレス」の把握とケアに努めている。

【社内報発信によるコミュニケーション活性化】

一次

ラインケア

- 労働者とのコミュニケーションがテレワークによって減ることを懸念した事業者が、月に2回程度、事業者自身のプライベート等、労働者の心が和むような内容を社内報で発信している。

【在宅勤務に関する労働者アンケートの実施】

一次

ラインケア

- テレワーク下での労働者の実態について知りたいという事業者の考えから、労働者を対象としたアンケート調査を実施し、「家族がいる環境で仕事をするのが大変」、「光熱費等の金銭的な負担が上がった」、「A課では、自宅と現場の往復だけで人とのコミュニケーションが不足している」等の声を収集した。
- アンケート結果を踏まえて、自宅での作業環境が整っていない労働者に対しては、サテライトオフィスの活用を推奨している。



【働き方に関する注意喚起】

一次

ラインケア

- テレワークの導入に伴うスライド勤務等の利用により遅い時間に働きがちな労働者がいることが、他の労働者の長時間労働や残業を誘発する恐れがあることを労働者に注意喚起し、適正な働き方を呼び掛けている。

事例 07

入社時からテレワーク下におけるセルフケアについて啓発するとともに、家族にも理解・協力を呼び掛けて、働きやすい環境づくりに取り組んでいる事例

情報通信業・中規模

労働者数	事業内容	事業場内産業保健担当部門
約60人	オンライン事務局代行サービス	産業医

サマリ

- テレワーク実施形態・実施率：在宅勤務・サテライトオフィス勤務(実施率：約90%)

主な取組の概要

課題

テレワークを前提とした職場であり、家庭の理解・協力が必要である

テレワークではお互いの状況や業務の状況が把握しづらい
ITリテラシーが低い人はSOSがあげづらい

会社の特徴を踏まえた職場環境改善が必要

対策

【家庭・家族への働きかけ】

- 入社時、ご家族宛にも手紙を送付し、テレワークの特徴や相談先を周知している

【管理職によるマネジメント強化】

- 月1回、上長と1on1で面談を実施
- 業務の状況を定期的にモニタリング

【コミュニケーション活性化】

- チャットを活用してオンライン上で部活動
- オンラインのランチ会を業務時間として計上

【職場環境改善に向けたチェックリスト作成】

- テレワーク中心の職場特有の職場環境改善チェックリストを作成中

取組の成果

- テレワークに起因した長時間労働や明確なメンタルヘルス不調者はいない

テレワークの実施状況

- 会社設立当初、労働者の希望をきっかけにテレワークを導入し、10年以上が経過している。テレワークを前提とした職場であり、特に利用にあたっての制限は設けていない。基本全労働者がテレワークであり、手続き等のために週2~3回程度出勤している労働者が数名いる程度である。
- 入社の段階で、自宅でテレワークの環境を自前で整えることが前提となっており、採用時には作業環境やwifi環境も含めて確認を行っている。



テレワークにおけるメンタルヘルス対策の取組

- 従来から、外部の産業保健支援サービスも利用しながら、ストレスチェックの実施や産業医面談等、基本的な取組を実施している。

【家庭・家族への働きかけ】

一次

セルフケア

- 在宅テレワークでは、自宅で仕事をするということについて家庭・家族の理解・協力が不可欠であり、心身の不調について、労働者本人だけでは気づきづらい場合でも、家族が早期発見できることもある。そのため、入社時には、家族宛にも手紙を送付し、テレワークでの働き方の特徴について長時間労働になりやすい等のリスクも含めて説明するとともに、労働者について気になることがあった場合の相談先を周知している。
- 同じ情報は労働者本人にも伝えており、入社前からセルフケアの重要性を啓発している。

【管理職によるマネジメント強化】

一次

ラインケア

- テレワークではお互いの状況や業務の状況が把握しづらいこと、情報通信技術のスキルが不足している労働者では訴えの声をあげづらく、孤立化しやすいというリスクがあることから、月1回、上長と1 on 1で面談を実施している。また、各労働者の業務の状況を定期的にモニタリングし、月1回、顧客等とトラブルがないかを赤・青・オレンジの3色で示し、一目でストレスがかかっている状況かどうかを判別できるようにしている。

【コミュニケーション活性化】

一次

ラインケア

- 日頃のコミュニケーションを促進し、労働者同士が円滑な人間関係を構築できるようにするため、チャットを活用してオンライン上で自炊クラブなどのクラブ活動を推奨している。
- また、オンラインのランチ会を業務時間として計上できるようにするなど、労働者同士のコミュニケーションをサポートしている。
- これらの労働者同士の関わり合いが他の労働者にも見えるよう、チャット等を使って活動状況を共有するようにしている。
- その他、労働者同士のことを知るため、労働者紹介を含めた社内報を週1回発行している。

【チェックリストを用いた職場環境改善】

一次

ラインケア

- 職場環境改善に向けた取組を実施しようとしたところ、既存のチェックリストでは会社の実情に応じた取組が難しいと感じられたため、現在、会社の特性を踏まえた独自の職場環境改善チェックリストを作成している。
- このチェックリストを用いた職場環境改善の取組について、労働者に対してインセンティブをつけて、楽しみながら取り組んでもらう仕掛けも検討している。
- 労働者の約7割を占める育児中の女性労働者にとっても働きやすい職場となっている。



事例
08

テレワークに対応した研修プログラムを開発するとともに、健康経営の観点から、心身の両面から健康づくりに取り組んでいる事例

金融業・大規模

労働者数	事業内容	事業場内産業保健担当部門
約2000人	自動車販売金融を中心とした各種金融事業	産業医 保健師 衛生管理者

サマリ

- テレワーク実施形態・実施率：在宅勤務(実施率：約30%)

主な取組の概要

課題

メンタルヘルスについて体系だった研修プログラムがなかった
在宅勤務では従来の対面での研修は困難である

健康経営の観点から、心身両面から取り組む必要があった

テレワークでのコミュニケーションに悩む労働者が出てきた

対策

【e-learningによる研修ツールの開発】

- 在宅勤務でも受講できるよう、e-learningによるメンタルヘルス研修を実施

【健康経営としての一体的な取組】

- 心身両面から健康づくりに取り組むため、健康経営の一環として取組を推進
- 経営トップからもメッセージを発信

【リモートハラスメント研修を実施】

- 誰もがリモートハラスメントの当事者になる可能性があるため、全労働者を対象に研修を実施

テレワークの実施状況

- 多様な働き方を実現するため、2018年4月からテレワークを導入している。当初は小規模に導入し、徐々に対象を拡大して現在は全拠点でテレワークの利用が可能である。
- もともとテレワークの利用率は高くなかったが、新型コロナウイルス感染症の影響もあり、テレワーク実施率は30~40%程度に増えた。
- テレワーク導入に向けて在宅勤務制度を整備し、職種問わず利用できるようにした。テレワークの利用の有無にかかわらず、通常の勤務時間制度である。在宅勤務の場合は原則所定時間外労働は認めないこととしており、必要である場合には事前に上長に申告して承認を得ることとしている。



テレワークにおけるメンタルヘルス対策の取組

- 従来から、法令に基づくストレスチェック等の取組を実施している。その他、テレワークの実施に伴い、次のような取組も開始している。

【e-learningによる研修ツールの開発】

一次

セルフケア

ラインケア

事業場内
専門職ケア

- メンタルヘルスに関する研修は実施していたが、階層別研修など体系だったプログラムは設けていなかった。また、在宅テレワーク勤務者が増えることで、対面での研修では実施が難しいと考えられた。そこで、産業保健スタッフと連携しながらe-learningによる研修ツールを開発し、階層別研修を実施するとともに、年間計画を立てて計画的に実施することとした。当該研修はアーカイブで一定期間見ることができ、労働者だけでなく、家族と一緒に見てもらって取り組んでもらう等の波及的な効果も期待したものである。



【健康経営としての一体的な取組】

一次

セルフケア

- 従来からの健康経営への取組に加え、「健康でいきいきとした職場づくり」として、こころとからだの両輪で健康づくりに取り組むこととし、まずは健康経営宣言として経営トップからのメッセージを社内外に発信した。さらにメンタルヘルスの他、食生活・睡眠・運動等のテーマについて「学ぶ」「気づく」「行動する」といったセルフケアを重視した各種研修やセミナーを企画・実施した。

【リモートハラスメント研修の実施】

一次

事業場内
専門職ケア

- テレワークによりチャットやメールでのコミュニケーションが増える中、書き込まれた内容が冷たく感じる、相談しづらいといったコミュニケーション上の悩みを口にする労働者が増えたが、対応を間違えるとリモートハラスメントにもつながる恐れがあることから、リモートハラスメント研修を実施することとした。
- リモートハラスメントは誰もが当事者になり得ることから、研修は全労働者を対象として実施し、「業務とは無関係なプライベートに立ち入った言動を上司がする」「部下を監視し威圧する行為」「緊急時以外に就業時間後や休日に業務の連絡をする」といった問題となるケースを提示し、対応の留意点等を解説した。

事例 09

テレワーク拡大後、労働者を対象としたアンケート調査を行い、職場環境改善に取り組んだ事例

情報通信業・大規模

労働者数	事業内容	事業場内産業保健担当部門
約780人	クラウドサービスの開発・販売・運用	産業医 衛生管理者

サマリ

- テレワーク実施形態・実施率：在宅勤務・モバイル勤務・サテライトオフィス勤務(実施率：約90%)

主な取組の概要

課題

対策

テレワーク導入後の働き方や心身への影響が分からなかった

【労働者を対象としたアンケート調査の実施】

- テレワーク導入後、2回にわたってアンケート調査を実施
- 調査結果を踏まえ、職場環境改善を実施

テレワークの推進により、コミュニケーションが取りづらいといった問題がでてきた

【コミュニケーション活性化】

- あえて業務以外の雑談ができる機会を設けるようにした
- ラインケアについてマネージャー同士で相談したり産業医による研修の機会を設けた

テレワークによりお互いの状態が見えづらく、メンタルヘルス不調者の早期発見が困難と思われた

【日々のコンディションサーベイの実施】

- 日々、心身の状態やチームワークに問題がないかを尋ねる簡単なアンケートを実施
- 結果は上長・人事(健康管理担当)への公開・非公開を選択可能

衛生委員会において、テレワークにより運動不足の問題が指摘された

【Web配信を活用した運動時間の設定】

- 毎日15時にWeb配信でストレッチができる「ウェルネスタイム」を設定

テレワークの実施状況

- テレワーク(在宅勤務制度)は2011年から利用可能であったが、2018年からは個々人で希望する働き方を行う「働き方宣言制度」を開始し、テレワークも含めた自由な時間・場所での働き方がより柔軟にできるようになった。
- 新型コロナウイルス感染症流行前は30%前後のテレワーク率であったが、流行後は急に90%前後まで利用率が上がった。
- 在宅環境手当として月5000円を支給している。



テレワークにおけるメンタルヘルス対策の取組

- 従来から、法令に基づくストレスチェック等の取組を実施している。
新型コロナウイルス感染症の影響もあり、急にテレワークに切り替えなければならない状況になったことに伴い、次のような取組を新たに実施した。

【労働者を対象としたアンケート調査の実施】

一次

事業場内
専門職ケア

- テレワークに急に切り替える労働者が増えたことにより、働き方や心身の状態に問題が生じていないか把握する必要があったため、全労働者を対象としたアンケート調査を実施した。
- アンケート調査結果から、自宅での作業環境が整っていないことに対するストレスや、家族や同居人がいることで集中できないといった問題が生じていることが明らかとなったため、在宅環境手当の支給を開始するとともに、自宅で作業しづらい労働者にはサテライトオフィスや出社などの選択肢を提示し、自宅における望ましい環境設定（照明の明るさ等）についても情報提供することとした。
- その後に実施した2回目のアンケート調査では、ストレス状況の改善が認められた。

【コミュニケーション活性化】

一次

ラインケア

- テレワークの推進により、コミュニケーションが取りづらいといった問題がでてきたため、Web会議システムを活用して、業務以外の雑談ができる機会を設けるようにした。
- ラインケアとして実施していた上司・部下の1 on 1面談を効果的に実施し、部下の不調に気づくことができるよう、不調のサインやサインがあった場合に取りべき対応について産業医によるマネージャー研修を実施した。また、月1回開催されるマネージャーの任意の集まりの中で、ラインケアについてマネージャー同士で相談できる機会を設けた。

【日々のコンディションサーベイの実施】

二次

ラインケア

- テレワークでは労働者同士の状況が見えづらいため、心身の状態やチームワークに問題がないかを尋ねる簡単なアンケート（コンディションサーベイ）を毎日実施することとした。
- アンケートは「身体面に問題がないか」「メンタルヘルス面に問題がないか」「チームワークに問題なく働くことができるか」の3問から構成されており、回答を集計して会社全体の傾向を把握している。各労働者は回答した結果を上長・人事（健康管理担当）に公開することの可否を選ぶことが可能である。

【Web配信を活用した運動時間の設定】

一次

セルフケア

- 衛生委員会の中で、テレワークの推進に伴う運動不足の問題について指摘がされたため、毎日15時にWeb配信でストレッチができる「ウェルネスタイム」を設定した。

事例 10

テレワークの導入に伴い、テレワークに対応したラインによるケアに関する研修を実施している事例

製造業・大規模

労働者数	事業内容	事業場内産業保健担当部門
約5000人	デジタル高速複写機 プリンターの販売	産業医 看護職

サマリ

- テレワーク実施形態・実施率：在宅勤務(実施率：約50%)

主な取組の概要

課題

対策

コミュニケーションが取りづらいことによるストレスや孤独感を感じる労働者が多かった

【管理職への情報提供】

- 在宅勤務におけるコミュニケーションの特徴やオンライン会議で成果を高めるコツについてニュースを配信

オン・オフの不明確さによる疲労の蓄積を訴える労働者が多かった

【セルフケア研修の実施】

- 在宅勤務におけるストレスとうまく付き合うためのメンタルヘルスに関するe-learning研修の実施

運動量の減少による体重の増加や作業環境の変化による肩こり・腰痛を訴える労働者が多かった

【ストレッチやフィットネス動画の配信】

- 生活習慣改善のため、ストレッチやフィットネス動画を配信

テレワークの実施状況

- 2015年頃からテレワークによる在宅勤務を認めており、当初は育児や介護をしている労働者が対象であったが徐々に対象範囲を増やしていた。
- 新型コロナウイルス感染症の拡大を受け、強制的にテレワークを全社導入した(ただし、工場の生産ライン等は対象外)。現在の実施率は約50%に上る。
- テレワークの導入に伴い、パソコンのログイン・ログオフにより始業・終業時刻を把握し自動で労務管理を行うことができるシステムを導入した。
- また、環境整備として、リモートワーク補助を月数千円支給している。



テレワークにおけるメンタルヘルス対策の取組

- 外部EAP機関を活用しながら、ストレスチェックの実施・集団分析等を行っている。2012年から「こころの健康づくりキャンペーン」を年2回開催し、全労働者に期間内でのストレスチェックの実施を呼び掛けている。また、2013年度からは職場ごとのストレス度を4段階で分類し、分析結果を所属長にフィードバックしている。最もストレスレベルの高い職場においては、担当人事が所属長をサポートしながら職場環境改善に取り組んでいる。
- こうした日頃の取組に加え、テレワークの全社導入に伴い、以下の取組を実施した。

【管理職への情報提供】



- 労働者を対象としたアンケート調査を実施したところ、コミュニケーションが取りづらいことによるストレスや孤独感を感じる労働者が多かったため、管理職を対象として、オンラインコミュニケーションの特徴やオンライン会議で成果を高めるコツについての研修資料をニュースとして配信した。

【セルフケア研修の実施】



- 労働者を対象としたアンケート調査では、業務時間内外の不明確さによる疲労の蓄積を訴える労働者も多かったため、テレワークにおけるストレスに対するセルフケアを支援することを目的として、メンタルヘルスに関するe-learning研修を実施した。

【ストレッチやフィットネス動画の配信】



- 運動量の減少による体重の増加や作業環境の変化による肩こり・腰痛を訴える労働者も多かったことから、生活習慣改善のためのストレッチやフィットネス動画を労働者に配信し、セルフケアの一環として取り組んでもらうように促した。



第3章 参考資料編

関連指針等

- 労働者の心の健康の保持増進のための指針(平成18年3月31日健康保持増進のための指針公示第3号)
<https://www.mhlw.go.jp/topics/bukyoku/roudou/an-eihou/dl/060331-2.pdf>
- 心の健康問題により休業した労働者の職場復帰支援の手引き
<https://www.mhlw.go.jp/bunya/roudoukijun/anzeneisei12/>
- テレワークの適切な導入及び実施の推進のためのガイドライン
https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/shigoto/guideline.html
 - 別紙1 テレワークを行う労働者の安全衛生を確保するためのチェックリスト【事業者用】
<https://www.mhlw.go.jp/content/000770193.xlsx>
 - 別紙2 自宅等においてテレワークを行う際の作業環境を確認するためのチェックリスト【労働者用】
<https://www.mhlw.go.jp/content/000770194.xlsx>

相談窓口一覧

- テレワーク相談支援センター
テレワーク相談センターでは、テレワーク導入・実施時の労務管理上の課題等についての質問に応じています。また、テレワークの導入を検討する企業に対して労務管理等に関するオンラインコンサルティングを実施しています。
<http://www.tw-sodan.jp/index.html>
- 産業保健総合支援センター
(独)労働者健康安全機構が全国に設置している産業保健総合支援センターでは、メンタルヘルス対策に関する相談、研修、情報提供等の支援を原則として無料で行っています。また、その地域窓口(地域産業保健センター)では労働者50人未満の小規模事業場を対象に医師の面接指導や健康診断の事後対応等を実施しています。
TEL(全国相談ナビダイヤル):0570-038-046
<https://www.johas.go.jp/sangyouhoken/sodan/tabid/122/Default.aspx>
- ストレスチェック制度サポートダイヤル
(独)労働者健康安全機構では、ストレスチェック制度の実施や運用等に関する専用の相談窓口を設置しています。
TEL:0570-031-050
<https://www.johas.go.jp/sangyouhoken/helpline/tabid/1008/Default.aspx>
- 都道府県労働局・労働基準監督署
都道府県労働局・労働基準監督署では、職場の安全衛生・健康管理に関する相談を受け付けています。
<https://www.mhlw.go.jp/kouseiroudoushou/shozaiannai/roudoukyoku/>
- 総合労働相談コーナー
職場のトラブルに関するご相談や、解決のための情報提供をワンストップで行っています。
<https://www.mhlw.go.jp/general/seido/chihou/kaiketu/soudan.html>



情報提供サイト

● テレワーク総合ポータルサイト

テレワーク相談ポータルサイトでは、テレワークに関する様々な情報をご覧いただけます。

<https://telework.mhlw.go.jp/>

● メンタルヘルス対策・過重労働対策

厚生労働省の以下のホームページでは、メンタルヘルス対策や過重労働対策等に関する情報を提供しています。

<https://www.mhlw.go.jp/bunya/roudoukijun/anzeneisei12/>

● 働く人のメンタルヘルス・ポータルサイト「こころの耳」

メンタルヘルス不調等に悩む働く方や職場のメンタルヘルス対策に取り組む事業者等に役立つ情報を提供しています。また、メール・電話・SNSによる相談も実施しています。

<https://kokoro.mhlw.go.jp/>

● 産業保健関係助成金

(独)労働者健康安全機構では、メンタルヘルス対策をはじめとした産業保健関係の各種助成金を支給しています。

<https://www.johas.go.jp/sangyouhoken/tabid/1251/Default.aspx>

● ストレスチェック実施プログラム

厚生労働省ではストレスチェック制度が円滑に導入できるよう、ストレスチェックの受検、結果出力、集団分析等ができるプログラムを無料で配布しています。

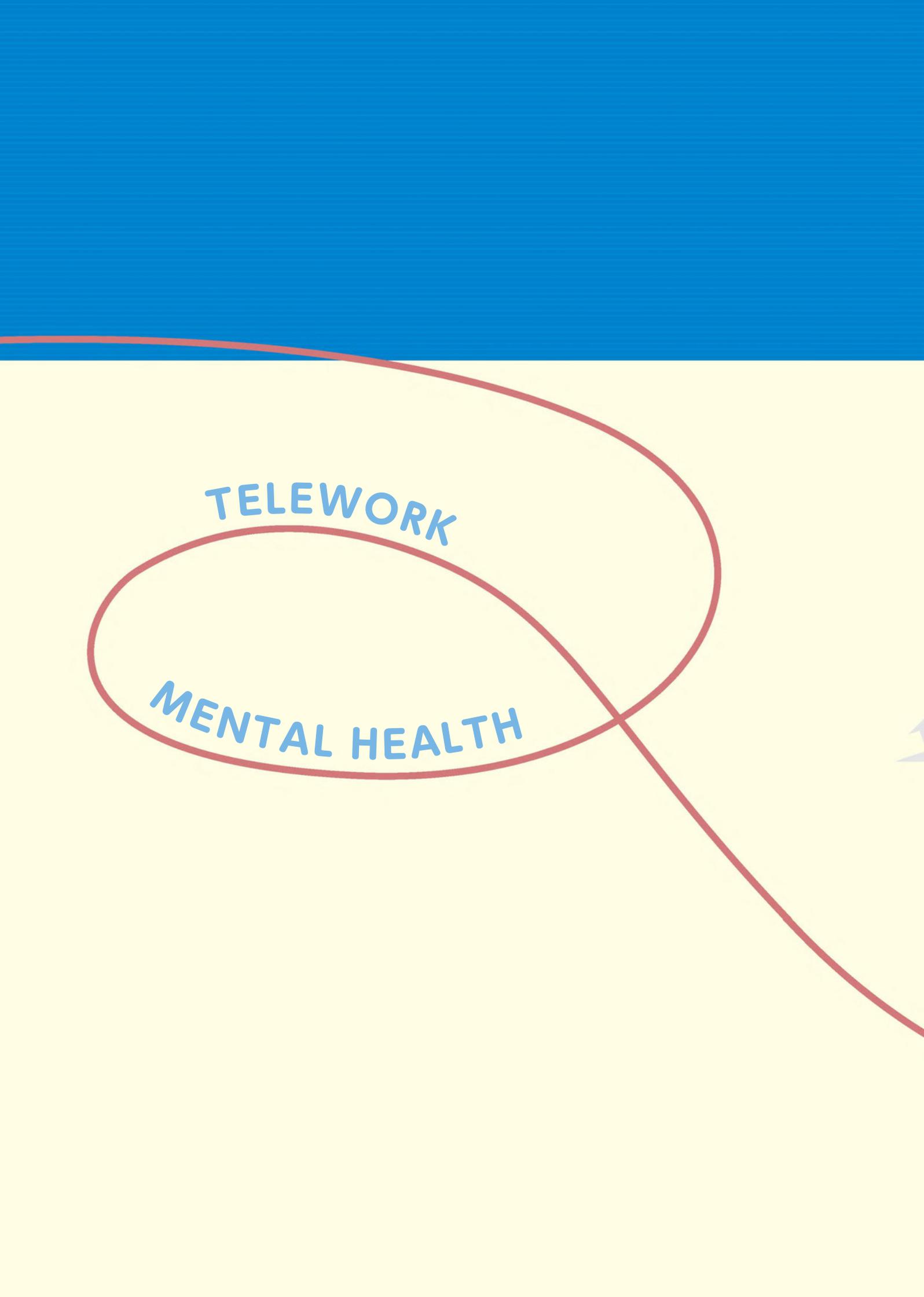
<https://stresscheck.mhlw.go.jp/>



MEMO



A series of horizontal blue lines spanning the width of the page, providing a template for writing notes.



TELEWORK

MENTAL HEALTH