

Works
Report

2018

フレキシブル・ワーク

欧米8カ国の働き方改革(政策・事例)

フランス編



Recruit
Works
Institute

フレキシブル・ワークを奨励する政策

フランスでは、長年にわたって抜本的解決の糸口が見つからない失業問題の背景として労働市場の硬直性が指摘され、対策の一環として、デンマークなどで効果を上げた「フレキシセキユリティ」の考え方を取り入れてきた。

他方、ワークシェアリングの観点から失業対策として1998年に導入された週35時間制は、大企業における有給休暇日数増などを通じてワーク・ライフ・バランスについての意識を高める結果をもたらし、同時期に進行したインターネットやモバイルの発展を背景に、テレワークやコワーキングといったフレキシブルな新しい就労方式が市場に浸透し始めた。2017年8月の改正労働法では、テレワークで働くことを従業員の権利として位置付け、従業員のテレワークの申請を正当な理由がない限り企業側は拒否できないとした。

政府もこうした新しい流れを受け、テレワークなど、デジタル技術を活用した新しい仕事のあり方に対応できる法的枠組みを整備しようとしている。

週35時間制

フランスの週35時間制は失業対策としての効果が確認されたとはいえ、その後の相次ぐ法改正で骨抜きになり、さらに、フランスの国際的競争力を弱めて雇用の疎外要因となったとの批判さえある。

しかし、週35時間制を導入したオーブリー法が、週35時間制の導入を各企業ごとの労使交渉に委ねる方針を採用したことにより、フランスではそれまで少なかった企業ごとの労使交渉・合意が急増、現在の「企業内交渉を通じたフレキシビリティ拡大」という流れのきっかけをつくった。

さらに、同じくオーブリー法では、法定労働時間短縮の見返りとして労働時間管理についての大きなフレキシビリティが雇用主に認められ、超過勤務の月次精算、労働時間の年次化、有給休暇による超過勤務精算といったツールも導入された。

フランス型「フレキシセキユリテ」

「フレキシセキユリテ」とは元来、就労者が失職した際のセキユリティ（手厚い失業手当）を保障し、積極的な再就職支援を行いつつ、雇用者側にとってフレキシビリティ（解雇規制の緩和）を高めて労働市場の流動性を高めようとする政策である。

フランスでは、2008年に「協議による労働契約解消（rupture conventionnelle）」が導入され、規制の厳しい解雇の手続きを経ずに正規雇用契約を解消する道が開けた。

また、政府が「労働法典改正法案」においても、明確な理由なく解雇されたケースについて労働裁判所の申し渡す補償金額に一定の歯止めをかけることを目的とする措置が盛り込まれるなど、解雇にかかる企業の負担を軽減する方向が改めて

打ち出された。同法案にはまた、企業により大きな自由を与えるツールとして、企業内労使間交渉の役割強化も盛り込まれている。

並行して、転職や複数雇用などによる断続的で多面的なキャリア展開が広がってきたことに対応するための「就労活動個別口座 (Compte Personnel d'Activité)」を2017年から導入した。

解雇規制の緩和によるフレキシビリティという次元を超え、就労者側からの能動的なフレキシビリティを企業側が積極活用し、相互が受益者となるような枠組みづくりが始まっている。

公務員のテレワーク

公務員に関しては2012年にテレワークの原則が法的に認められ、2016年2月には、国家公務員、地方公務員、公立病院職員、裁判官を対象とするテレワーク許可のためのデクレ（政令）が發布された。本人の申請を上司が判断・許可する形でテレワークが認められる。

「多重労働契約」への対応と「個人事業主」制度

2000年代以降、「個人が複数の雇用者の下で就労する」という新しい流れに合わせた法的枠組みの整備が進められてきた。

フランスでは個人が複数の雇用者と労働契約を結んで就労する多重労働契約は合法であり、自由である。ただし、資格を持つ個人と、その能力を必要とする企業とのマッチングをある程度組織化し、また、企業側が個別に労働契約を結ばなくてすむための仕組みとして、2005年には「シェアタイム就労管理企業」という専門企業概念が導入された。

「派遣労働」も就労者が複数の雇用主の下で就労する点は同じであり、就労者が労働契約を結ぶのは派遣企業であって、各雇用主ではないが、派遣の職務に関しては、「不在者の臨時の補欠、季節労働、臨時の発注増への対応」でなければならないという明確な規制が労働法典に定められている。

他方、専門能力を持つ個人によるフリーランスの契約を肩代わりし、個人に給与所得者としての地位を保障する「ポルターージュ・サラリアル」の利用も近年増加し、2008年に初めて明確な法的規定が導入された。

専門能力を持った個人は、もちろん「自由業」として活動できるが、給与所得者の地位を確保したい場合には、「シェアタイム就労管理企業」や「ポルターージュ・サラリアル企業」に登録して活動することもできるわけである。

2008年にはさらに、個人の起業を促進するための「個人事業主」制度が導入された。「個人事業主」は、起業の手続きや負担を大幅に簡素化・軽減した

制度で、失業者、学生、年金生活者による起業、「自由業」や「会社」を展開する準備しての利用、さらに、給与所得者の副業など、一人の個人が働く可能性を開く方法の1つとして利用者が増加している。

シェアタイム就労管理企業 (ETTP : entreprise de travail à temps partagé)

中小企業のための2005年8月2日の法律により導入された。高資格の就労者を、こうした就労者を常時雇用する体力のない企業向けに出向させるという仕組みである（フルまたはパートタイム）。就労者はETTPとの間で正規労働契約を結び、出向先企業内で社員と同等の給与や便宜を保障される。

1990年代からシェアタイム就労の希望者と利用希望企業のマッチングを助けるアソシエーション（非営利団体）が設立され、現在、全国連盟であるFNATTPに30団体が加盟している。

個人事業主 (auto-entrepreneur)

2008年8月4日の経済近代化法で導入された。一定規模以下の事業に限定して（商品販売は年商8万2,200ユーロ、サービス販売は年商3万2,900ユーロが上限）、起業、社会保険負担、納税の手続きを大幅に簡素化、負担を軽減。オンライン申告が基本で、年商に応じて社会保険負担・所得税は一括負担率が適用される。消費税（VAT）課税なしでの事業が可能となる。

URSSAF（社会保障・家族手当負担金徴収機関）によると2014年末の個人事業主数は前年比9%増の98万2,000人に達した。ただし、2014年の法改正により個人事業主が超小規模企業事業主の扱いになって追加条件が設定されたことでハードルが高くなり、2015年に入って新規登録件数の減少傾向が見られた。政府はこの障害を取り除く方向での新たな改正を検討している。

ポルターージュ・サラリアル企業 (portage salarial)

2008年6月25日の労働市場近代化法により、ポルターージュ・サラリアルが、「ポルターージュ企業、ポルターージュの対象となる就労者、顧客企業の三者間の契約関係」であることが初めて法的に規定され、就労者の権利が保障されることになった。憲法評議会の見解を反映したうえで、2015年4月2日に適用の詳細を定めたオルドナンスが発表された。ポルターージュ・サラリアルは1980年代に登場したが、利用者が増えたのは2000年代以降。法的ステータスが明確でなかったため、失業手当の受給資格などを巡る裁判が発生していた。

ポルターージュの対象となるのは、「高度な資格・専門能力・自律性を有し、自分で顧客企業を探し、雇用条件を交渉できる就労者」に限定される。顧客企業による利用も「臨時の職務または社内にはない特殊な専門能力を要する単発の職務」のために限定される。



報酬が社会保障上限額の75%（2016年はフルタイム月額換算で2377.50ユーロ）以上でなければならないとされ、就労者とポルターージュ企業が労働契約を結ぶ（無期または有期）。ただし、労働契約に反映される条件は就労者が顧客企業との間で交渉する。

就労活動個別口座の導入

就労活動個別口座（CPA：Compte Personnel d'Activité）は、労使対話と雇用に関する2015年8月17日の法律にその原則が盛り込まれ、2017年1月1日からの導入を目指し、準備のための四者間協議（国、雇用主団体、労働組合、州）が2015年12月にスタートした。

フランスでは約30年間で、労働市場にける就労者のモビリティが急速に拡大した。転職・研修・失業などによるキャリアの中断、デジタルの発展による新たな就労形態の登場、給与所得就労と自営の境界線上に位置する雇用形態の普及など、就労形態が多様化してモビリティが拡大し、過去のような直線的で連続的なキャリアに代わり、断続的で多元的なキャリアが増加している。

同時に、就労者の社会保険・労務上の権利がキャリアの断続によって失われることがないように新たな制度的枠組みを整えることが必要になってきた。

ポータビリティとCPA（構想）

就労者が、就労によって獲得する社会保険・労務上の権利をポイント化して自分のアカウントであるCPA上に貯蓄し、ポイントをより柔軟に活用できるようにする。ポイント貯蓄の基本原則は、キャリアの断続にかかわらず継続する権利の「ポータビリティ」である。初就職した段階でCPAが開かれ、退職まで全キャリアを通じて同じCPAを保有する。

オンラインで自分のCPAアカウントを一貫して管理（ポイント数、ポイントのソース、ポイント利用の選択肢、様々なシミュレーション・アドバイス・支援ツールへのアクセス）できるのが特徴である。

近年の労使交渉・法改正を通じて、一部の権利については「ポータビリティ」がすでに認められて専用アカウント（職業教育個人口座、重労働予防個人口座）が稼働している。CPAではアカウントやその他の権利を一本化して共通ポイントとして管理することを目指す。

貯蓄したポイントの活用選択肢としては、職業研修、起業支援、転職支援、雇用支援の一環としての育児・転居支援、サバティカル・イヤー、家族関連の休暇（子供の病気、親の介護など）、社会活動休暇、パートタイム移行時の減収分補填、年金などに活用できるようにすることが構想されている。

すでにポータビリティが認められている権利としては以下のようなものがある。

図表：専用アカウントの例

職業訓練個人口座 (Compte Personnelle de Formation)	職業教育の権利を貯蓄・管理。全就労者・求職者が利用できる。就労者のポイントは毎年自動的に加算される。オンライン管理用専用サイト： http://www.moncompteformation.gouv.fr/
重労働予防個人口座 (Compte Prévention Pénibilité)	雇用主から重労働就業の申告があった時点で自動的に口座が開設されて通知される。ポイントは、「重労働でない仕事へ転職のための職業教育」「パート移行時の収入補償」「繰り上げ退職」のいずれかに使用できる。オンライン管理用サイト： http://www.preventionpenibilite.fr/sites/preventionpenibilite/home.html
企業加入の補足医療保険と 廃疾・死亡保険	就労者は労働契約解消後も一定期間（最大1年間）は無償で保障を受けられる。
補充可能な（リチャージابل） 失業手当受給権利	「働けば働いただけ受給権が延びる」原則を導入。失業手当受給期間中に計150時間以上就労した場合には追加の受給権が発生してリチャージされ、受給期間が延びる。失業手当支給が終了する前に再就職した場合は、残った失業手当受給の権利が温存される。
労働時間貯蓄口座 (Compte-Epargne Temps)	労働時間貯蓄口座には未消化休暇などが貯蓄される。労働契約が解消された場合、団体協約などで転職先への移管が認められている場合にはこれを適用。そうでない場合には、時間を換金した額を預金供託金庫（CDC）にいったん供託し、この換金額を転職先で企業内貯蓄プランなどに振り込むことができる。

就労者イニシアチブによるキャリア転換の安全化

キャリアを断続的、多元的に展開していく権利を制度的に保障する仕組みとして、「就労者イニシアチブによるキャリア転換の安全化（Mobilité volontaire sécurisée）」と呼ばれる制度が、雇用の安定化に関する2013年6月14日の法律で導入された。

従業員300人以上の企業において、2年以上の勤務歴がある就労者は、雇用主の同意を得て、転職・研修・その他の各種活動を目的に一時的に企業を離れ、予定の期間後に企業に復帰するか、あるいは最終的な退社を決める権利を認められる。労働契約の一時中断扱いとなり、復帰の場合は、労働契約中断前と同じまたは同等の地位・報酬を保障される。雇用主が就労者の求めを2回拒否した場合は、就労者は職業教育個人休暇（CIF）を利用できる。

労働生活の質（QWL）の向上」へ向けた労使間合意

2013年6月19日、「労働生活の質（QWL）と職業上の平等の向上」に関する業界間全国労使合意が調印された。3年間の試験的合意として調印され、労使に何らかの義務を課すものではなく、業界ごとあるいは企業ごとの労使間交渉を通じて具体的措置の導入を目指す内容となっている。

「労働の人間化」とも訳されるQWL自体は新しい考え方ではなく、労使は同合

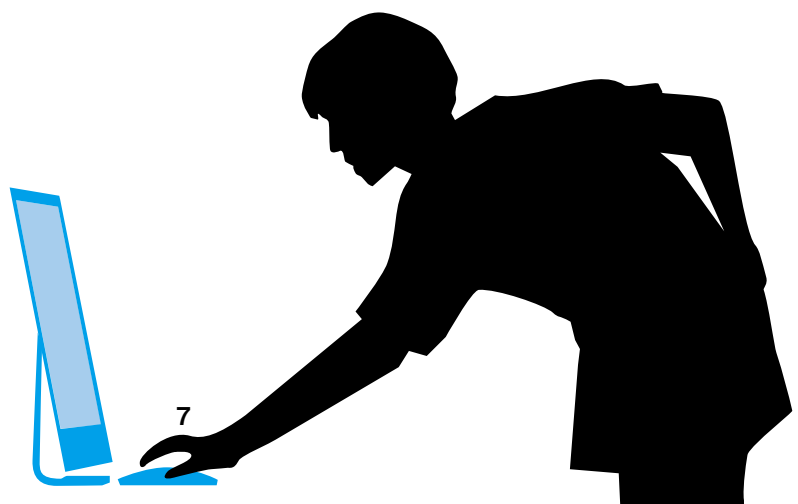
意を、「1975年3月17日の労働条件の向上に関する業界間全国労使合意」の延長線上に来る合意として位置づけている。

そのうえで、2013年の新合意は、「労働生活の質」を、「雇用の質」と「仕事における充足感」、そしてこれらを通じて実現される「企業のパフォーマンス」の総体としてとらえ、システミックなアプローチを通じて総体的な向上をはかろうとする立場を改めて明示している。企業のパフォーマンスの基盤として「一人の人間としての被雇用者に対して真に配慮すること」と「(企業内の)建設的な関係」を明記し、「ワーク・ライフ・バランス」や「男女平等」の重要性にも明確に言及して、現代的視点からのQWL向上を打ち出している。

同合意についてANACT(全国労働条件改善庁)の関係者は、QWLとは、「企業による仕事の組織のあり方」によって具現化されるものであり、さらに、「企業がテレワークなどの新しい仕事の組織を導入する場合には、経済・技術・社会的観点からの評価を従業員自身に求めるアプローチである」と定義している。

すでに、ラ・ポスト(郵便)、アレバ(原子力)、タレス(防衛)などの大企業がQWL合意を締結した。2014年に合意を締結したタレスの労働組合CFDT代表によれば、「仕事の環境、組織、作業場所の整備といったQWLの一環をなす側面について、従業員に真の意見表明の場が与えられたことに大きな意義が認められる」という。具体的には、従業員の意見を活かす形で、オープンスペース内の就労人数の制限、テレワークをしている従業員に対するインターネット接続を切る権利の保障、ストレスを検知するための観測システムの設置といった措置が導入された。

他方、2015年4月16日のレゼコー紙報道によると、2013年の全国合意に沿って調印された企業内合意の内容は、「精神的・社会的なリスクの予防」「ワーク・ライフ・バランスの改善」の分野で託児所、コンシェルジュ、スポーツスペースの設置といった措置を盛り込むだけに終わり、「雇用の質」「仕事における充足感」といったところまではまだ踏み込んでいない場合が多いという。



関連調査・統計

OPE の調査

●社員を対象とした調査

2015年3月20日から4月3日にかけて、フランス本土で、25歳未満の子供と同居する給与所得者1,003人を対象に実施され、給与所得者が最も重視するのは「仕事と家庭のバランス」ということが明らかになった。

- ・給与所得者の93%は、仕事と家庭のバランスが「重要」あるいは「非常に重要」（2014年より4ポイント増）。
- ・給与所得者の89%は、仕事と家庭のバランスがとれるよう社員をサポートすることが、企業の業績に非常に大きな影響を及ぼすであろうと考えている。
- ・給与所得者の71%は、恒常的に「時間が足りない」と感じている。
- ・給与所得者の61%は、仕事と家庭のバランスが改善されてはいるものの、雇用主がそのための措置を講じたとは見なしていない。
- ・給与所得者の25%は、「雇用主が社員の仕事の効率よりも勤務時間の長さを重要視している」と指摘している。

一方、社員の雇用主への要望に関する質問では、より柔軟性のある労働条件など、勤務時間に関するものが大半を占めた。

- ・柔軟な勤務形態および勤務時間（2015年は回答者の46%、2014年は38%がこの項目を挙げた）。
- ・学校行事への参加などのために勤務時間を動かす可能性（同41%、36%）。特に11歳未満の子供を持つ社員ではこの数字は50%にのぼる。
- ・リーズナブルな勤務時間帯および仕事の量（同36%、33%）。
- ・テレワークの導入（同25%、22%）。

●雇用主を対象とした調査

2015年9月14日から11月3日にかけて、「企業におけるペアレンタリティ憲章」（Charte de la Parentalité en Entreprise）に署名している約500社を対象に行われ、171社が回答した。

(1) OPEによる企業への啓蒙の効果が表れ始めた

- ・企業全体の59%（2014年より12ポイント増）は、仕事と家庭の両立が「非常に重要」。
- ・96%（同9ポイント増）が、社員の仕事と家庭の両立に「非常によく留意」、あるいは「よく留意」している。
- ・95%（同11ポイント増）は、社員の仕事と家庭のバランスをより良くするための措置を講じた。

(2) 雇用主が社員の仕事と家庭の両立のために関与するケースが増加傾向

- ・10社のうち8社（2014年より6ポイント増）は、雇用主が社員の仕事と家庭の両立のために関与している。
※この数字は、中規模企業（ETI）では81%、中小企業（PME）では82%、零細企業（TPE）では100%となる。他方、大企業の40%は、雇用主が十分にこの問題に関わっていないと回答。

(3) 仕事と家庭の両立を改善するため、男性社員を対象とした措置が増加している

- ・10社のうち8社（2014年より10ポイント増）が、男性社員への措置を増やした。
※2014年、男性社員向けに措置を講じた大企業は、大企業全体の53%にとどまったが（企業全体の平均は70%）、2015年は87%と大きく上昇した。

(4) 零細企業は、特に社員の仕事と家庭の両立について非常に配慮している

- ・零細企業の雇用主の54%（企業全体では28%）は、両立に「非常に配慮」している。
※2015年、社員を支援するため具体的な措置を導入した零細企業は、2014年より13ポイント増加。

(5) 「柔軟な勤務時間」の導入が、雇用主の講じる主な措置である

雇用主が講じる措置の上位10位のうち6つの措置は、柔軟な勤務時間導入に関するものである。

- ・早朝や午後遅くの会合を避けるなど簡単なルールの遵守（導入した企業の90%）。
- ・柔軟性のある勤務時間帯の導入（同90%）。
- ・社員のニーズに合わせて、一時的に勤務時間を変化させる（同82%）。
- ・効果的な会合の開催（同78%）。
- ・リーズナブルな仕事の量と勤務時間帯（同74%）。
- ・社員の私生活を尊重しe-mailを使用（同61%）。

Citrix の調査

CEBR (Centre for Economics and Business Research) は 2014 年、世論調査機関 Opinium を通じて Citrix (<http://www.citrix.fr>) 向けにテレワークのもたらす経済効果に関する調査を実施した。

調査によると、フランス人頭脳労働者でテレワークを望む者のうち 92% は、週 2 日のテレワークを希望しており、仏経済には GDP の 0.5% にあたる年 98 億ユーロの支出節減効果がある。また、社員側から見ると、週 2 日テレワークをした場合、年間で交通費 17 億ユーロ、時間にして 2 億 4,700 万時間の節約となる。調査対象となったフルタイム社員の 93% はテレワークができる状況にあり、テレワークのメリットについて、36% が生産性の向上、28% が信頼されていると感じる、13% が仕事の処理量の増加を挙げている。

(1) テレワーク希望者がテレワークに期待する事柄

29% : 私生活でやりたい事柄が実現できる

16% : 生産性の向上

15% : 移動時間のロスがなくなる

(2) すでにテレワークをしている人が挙げるメリット

83% : 自分のリズムで仕事ができる

81% : 仕事と私生活のバランスが改善

81% : 仕事以外の事柄を中心に 1 日を計画できる

76% : 移動時間のロスがなくなるため、仕事の処理量が増加

(3) テレワークによるメリット (頭脳労働者の場合)

95% : 1 日をより効率的に過ごすことができ、より多くの仕事ができる。同時にプライベートの時間も増やすことができる。週に 2 回在宅勤務をすると、1 年で、1 人当たりの自由時間は 85 時間増える一方、交通費・食費代などで 300 ユーロの支出減につながる。

一方、パートタイム社員の 65% (93 万人以上) がテレワークをすれば、勤務時間の増加につながって GDP の 0.2% の成長に貢献する。

パートタイムの社員はアンケートの中で、柔軟な労働システムが存在しなかったことで、育児や介護のためにフルタイムからパートタイム労働に移行 (10%)、転職 (10%)、離職 (24%) を余儀なくされたと回答している。

西欧 Citrix のクライン副社長は、テレワークを認めない企業は、今後、有能な社員の流出、あるいは有能な社員の獲得でますます不利になるだろうと述べている。

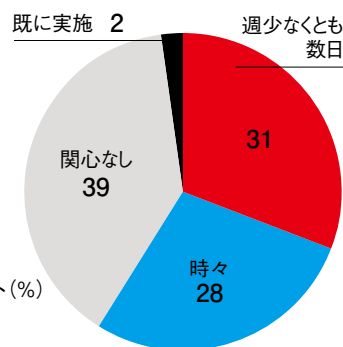
出典 : <https://www.citrix.com/news/announcements/dec-2014/travail-flexible-un-gain-potentiel-de-98-milliards-e-par-an-pour-leconomie-francaise.html>

Odoxa の調査

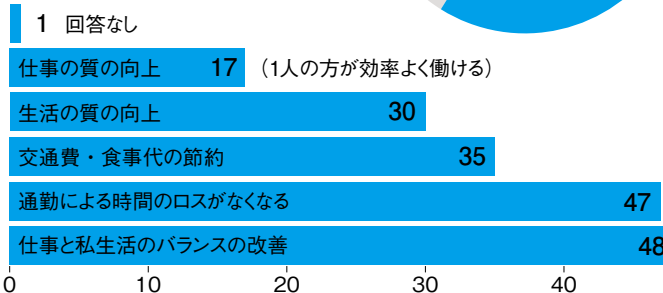
フランスの世論調査機関 Odoxa が、ル・パリジアン紙やネットメディア O1Net、Usine Digitale などの協力を得て 2015 年 3 月に実施した調査によると、バルス首相の提唱するテレワークの普及について、社員 10 人のうち 6 人が賛成している (図表 1)

賛成した者の 48% は、仕事と家庭の両立をその理由として挙げている (図表 2)。また社員の 53% は、企業がテレワークを認めない理由として、社員への信頼の不足を挙げている。

図表 1
社員のテレワークへの関心 (%)



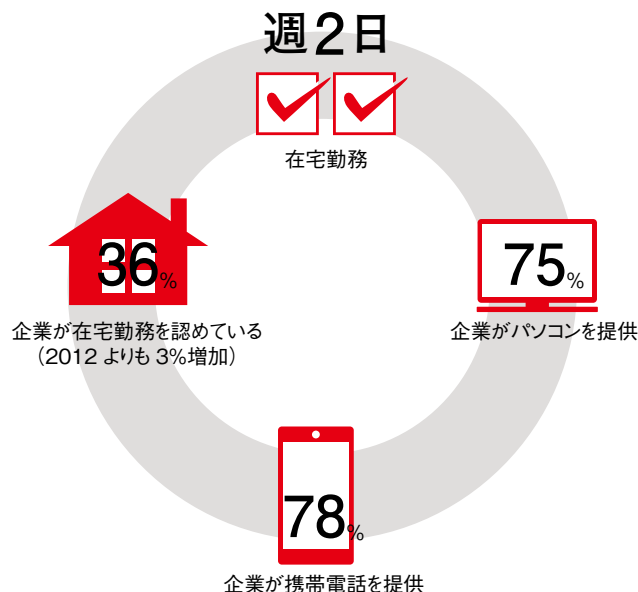
図表 2
社員にとってのテレワークのメリット (%)



出典 : <http://www.usine-digitale.fr/article/6-salaries-francais-sur-10-souhaiteraient-beneficier-du-teletravail.N321092>

Hay Group の調査

テレワークの拡大とその現状



Hay Group が 2014 年にフランス企業 551 社を対象に行った調査によると、調査対象となった企業の 36% がテレワークを認めており、2012 年より 3 ポイント上昇した。これらの企業は、社員に平均週 2 日間の在宅勤務を認めている。また社員の在宅勤務を認めている企業の 75% はコンピュータを、78% は携帯電話を在宅勤務をする社員に提供している。一方、在宅勤務の普及に従い、パートタイムは減少傾向にある。2010 年には社員の 18% がパートタイム勤務だったが、2014 年初頭にはこの数字は 11% まで減少している。

出典 : <http://www.haygroup.com/fr/press/details.aspx?id=44279>

ル・パリジアン紙と RTL の調査

フランスのル・パリジアン紙と欧州最大のメディア・グループ RTL が 2015 年 9 月に実施した世論調査「私 が会社を好きな理由 (« j' aime la boîte »)」では、会社を気に入る理由として以下が挙げられている。
 ・仕事への興味 : 44% ・自律性 : 28% ・会社の雰囲気 : 28% ・仕事と家庭の両立 : 27%
 ただし、調査対象を女性社員だけに絞ると、仕事への興味 (47%) に次いで、仕事と家庭の両立が 30% で第 2 の理由として挙げられている。

出典 : <http://jaimemaboite.com/wp-content/PDF/sondage2015.pdf>

L'ORÉAL

会社概要 ● 1909 年設立。フランス・パリに本社を置く世界最大の化粧品会社。従業員数は 158 万 7 千 8600 人、フランス国内では 1 万 2255 人。32 のブランドを世界 130 各国で展開している。

本人と直属の上司の合意のもとテレワークを実施

L'ORÉAL は化粧品という商材を扱う業種柄、女性従業員が多く、全体の 70% 以上を占める。そのため、女性にとって働きやすい環境を整え、優秀な人材を確保して長期的に働ける環境を作ることが重要な課題となっている。

2008 年の職業上の男女間平等に関する企業内合意には「私生活と職業生活の両立」の項目が組み込まれ、この協定によりテレワークを試験導入することが可能になった。利用者は、大半が妊娠中の社員もしくは低年齢児を抱える女性社員であるが、なかには通勤時間短縮のためテレワークを希望する独身男性社員や、勤続年数 12 ～ 13 年の 50 代の管理職の例もある。結果は、パフォーマンスアップに繋がるなど良好。また、産休後の業務復帰する際にとまどいを見せる女性社員には、テレワークを提案することが多い。

テレワークには、以下 4 つの条件を満たす必要がある。1. 就業内容と就業態勢がテレワークに適しているか。2. 本人と直属の上司の合意。3. 期間は無期限ではなく有期限。4. 企業とテレワーカーのつながりを維持するためにも週単位での実施となっている。

育児と仕事の両立を支援する各種制度

1960 年代から特別出産休暇制度「Congé Schueller（シュエレール休暇）」を実施するなど、子育ての支援は進んでいる。以下、その代表例を挙げる。

● 「Congé Schueller（シュエレール休暇）」

創業者の名を冠した特別出産休暇制度。法定出産前後休暇（16 週間）後に 4 週間の追加休暇を認め、その間の補償は 100% L'ORÉAL が負担する。有給休暇を消化するように分割して使うことも可能。

● 企業託児所

女性就業率と出生率が高いフランスでは、公共託児所不足が問題となっている。このような問題に対応するため、2006 年、L'ORÉAL は社屋のあるパリ近郊クリシーに所在する他の企業と共同で複数企業共同の託児所を開設した。民間託児会社の「Babilou」と共同運営し、臨時の利用に備えて託児所のベッド数に余裕を持たせているのも特徴である。

●父親・母親水曜休暇制度、児童館「Filapi」、イントラネットサイト「Kids」

フランスでは基本的に水曜が休校日である。L'ORÉAL は 1976 年に「父親・母親水曜日休暇制度」を導入した。12 歳以下の子どもを持つ父親・母親は毎月最高で 4 回、水曜日を欠勤することが認められている。また、2011 年には民間の児童センター「Filapi」と提携して、3～10 歳の児童受け入れを委託している。「Filapi」は子どもを主体にした教育プログラム作りに定評があり、開園時間の柔軟さ、オフィスから目と鼻の先という立地条件などが評価されている。また、イントラネットサイト「Kids」には、L'ORÉAL 社員が保育母・ベビーシッターなどについて情報交換できるプラットフォームがある。

多様な雇用の推進

フランスでは、3 年以上継続して 20 人以上の従業員を有する企業は従業員実数の 6% に相当する障害者を雇用すること義務づけられている。未達成の場合は「障害者職業促進基金」に負担金を支払わなければならない。L'ORÉAL では、この障害者雇用率を 2010 年の 5.44% から 2015 年は 6.08% に引き上げることに成功し、進出先の 33 カ国でも各国の障害者雇用率をクリアしている。

さらに、2009 年 12 月にシニア雇用に関する企業内合意に署名。勤続年数が 15 年以上の社員には個人面談を経てキャリア総括の場を提供し、希望者には若い世代へのノウハウ伝授の権限を委託、テレワークの可能性を提案、55 歳以上の社員には労働時間短縮を提案するなど、労働環境の柔軟性を認めている。



SNCF

会社概要 ●フランスの国鉄。グループ全体を統括する SNCF、鉄道の運行を担当する SNCF モビリティ、鉄道インフラ運営の SNCF レゾーの 3 公社（EPIC）からなる。また、その傘下に都市輸送子会社ケオリスなどがある。世界 120 カ国で事業を展開し、総従業員数は 24 万人を超える。

駅の空スペースを活用したテレワーク

SNCF は 2009 年からテレワークを導入。傘下企業の Voyage-SNCF（乗車券販売サイト）では、仕事環境の改善に向けたプログラム「I feel good」の一環で、2013 年 2 月にテレワークに関する企業内合意が結ばれ、希望者を対象に一週間に 1 日テレワークが導入された。テレワークを行う日としては、交通機関が飽和しており、ミーティングがないという理由で木曜日が選ばれた。2013 年時点では、総従業員 450 人中 70 人がテレワークを選択。マネージャーは「朝早い又は夜遅いミーティングを開く」、「夜間にメールを送る」といった行為をしないことを約束している。

また、2012 年からは、パリ首都圏の駅の空きスペースや官舎を利用し、管理職のテレワーク用に提供する試みが行われている。パリ市内で勤務する同社の管理職の中には、首都圏の遠郊に住む者も少なくなく、一日 4 時間を通勤にあてる人もいるという。SNCF は、こうした人達が、自宅に近い場所で週に 1～2 日テレワークできるように、駅の空きスペースを電話、パソコン、インターネット付きの事務所に改修した。こうしたテレワークを通じて得られた効果としては、まず作業効率の改善が挙げられるが、テレワークを行う事務職員はその駅で何らかのインシデントが発生した際に駅業務員の手助けを行う義務を負うため、これを通じて「管理職と駅の職員との交流ができる」「テレワークで感じる孤立感が解消できる」といった効果が指摘されている。

フランスの革新的な企業一覧

社名 / 受賞・特徴など

フレキシブル・ワークの概況

AXA

2020年には完全ペーパーレス化し、社員1万人がテレワークに転ずることを目指す

テレワーク推進が盛り込まれた「Pour mieux travailler ensemble (一緒により良く働くために)」とい

う憲章を掲げている。2007年からテレワークの試験導入を開始し、2015年には500人を超え、その

内訳は、50%が非管理職、50%が管理職、79%が女性で、27%が55歳以上だった。

SGS France

テレワークの推進とシニア従業員の活用

2000年にテレワークを正式にスタートさせ、現在は1500人以上の従業員がテレワークを実施。独自の技術アシスタンス・システムの開発

によって、自宅からの報告書やミーティングへの参加などがスムーズに行われている。また、熟練社員の技術を生かすため、シニア雇用に積

極的で、55歳以上の割合を10%に引き上げることを目標としている。

Orange

テレワークにより社内を活性化させている

1998年に「遠隔勤務の欧州憲章」に署名し、「テレワーク・トロフィー」という賞を社内で創設。テレワークを積極的に進めてきた。2015年末時点では、子会社を含

め6000人以上がテレワークを行っている(男性51%、女性49%)。社内では、テレワークを行うことによって、逆にチームや上司・部下のコミュニケーションの活性化につな

がっているという。自治体と協力してテレワーク向けのコワーキングスペースを提供する「Stop&Work」も展開し、テレワーク推進に力を注ぐ。

Works Report 2018

発行 リクルートワークス研究所
〒104-8001
東京都中央区銀座 8-4-17
株式会社リクルートホールディングス
TEL 03-6835-9200
URL www.works-i.com/

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。
©Recruit Holdings Co.,Ltd. All rights reserved.

