


# Works Report

2018



## 動き始めた フランスの 働き方改革

テレワーク&リモートワーク



リクルートワークス研究所では、欧米8カ国（英国・デンマーク・スウェーデン・オランダ・ベルギー・ドイツ・フランス・米国）の新しい働き方に関する政策について調査し、先進企業や推進団体を訪問しました。興味深い事例はいくつもあります。中でも働き方改革のスピードが速いフランスに注目しています。

フランスは、非常に大胆な施策をとっています。たとえば、1998年に導入された週35時間労働制がその代表格です。国際競争力を弱める、実際は39時間労働であるなど、賛否両論があるものの、大企業を中心に有給休暇制度の改革につながりました。2017年には就労活動個別口座（CPA）が導入されました。労働者の社会保険や労務上の権利をポイント制とし、労働時間の貯蓄口座では未消化の休暇を貯めて、まとめて利用することができるなど、労働市場における労働者の権利のポータビリティを高める施策となりました。

マクロン政権は、同年8月の労働法改正でも、「テレワークで働く」ことを従業員の「権利」とする大胆な決定をしています。

一方、フランス企業もさまざまな制度を導入して、働き方改革を実行しています。本レポートでは、フランス企業がどのようにテレワークやリモートワークなどの働き方改革を推進したのかを紹介します。

たとえば、オレンジ（旧フランス・テレコム）のリモート・マネジメントというメソッドや未来の職場づくり、SNCF（フランス国鉄）の100駅の駅舎へのテレワークスペースの設置など、理想的な働き方を実現するためのさまざまな取り組みが行われています。また、労働生産性上、効果の高い週2日のテレワークの研究や、労働者の保護的側面では、労働契約した時間以外は「つながらない権利」の導入など、テレワーク先進国へと一歩を踏み出したフランスのそのエンジンについて、いくつかの事例を紹介します。

リクルートワークス研究所 グローバルセンター長  
村田弘美

## 動き始めたフランスの働き方改革 テレワーク&リモートワーク

### Contents

- 01 イントロダクション
- 03 エンタープライズ&パーソネル
- 07 PwCフランス
- 11 オレンジ
- 17 LBMG
- 21 SNCF(フランス国鉄)
- 27 オレンジ・ラブズ
- 31 パリ市
- 35 EYフランス
- 39 ソシエテ・ジェネラル
- 43 KPMG フランス
- 47 フランステレワーク協会
- 51 エンジーIT
- 55 ルノー
- 59 コラム  
フランス企業が「テレワークは週2日まで」  
とする理由



## introduction

イントロダクション

働き方改革とは  
フランス流の

## 労働法典改正でテレワークは 労働者の「権利」に

2017年8月31日、フランス政府は改正労働法を発表した。解雇など労働規制の緩和には労使の反発が大きく、日本においても反対の大規模デモが大きく報道されたのが記憶に新しい。

一方、労働法典改正の中では、「テレワークで働く」ことを従業員の「権利」として位置づけている。制度改正は労使協議により検討され、従来のように、従業員が申請して使用者が承諾するか否かを決めるのではなく、使用者側がテレワーク就労を拒否する場合、その理由を示して拒否を正当化することを義務づけるなど、基本的な考え方が変更された。

また、雇用契約書にテレワークに関する規定を設ける必要はなくなり、労働時間や労働負荷の調整などは、企業単位での労使協約によって規定することが可能となる。労働時間内に発生した事故については、反対の根拠がなければ労災を認める旨の規定が法令中に明確に定められたため、使用者と労働者両者のリスクヘッジのためにも労働時間を明確に決めておく必要が生じる。本改正により「テレワークで働く」ためのルールが整備、簡素化されることで、テレワークの普及につながるものとして期待されている。

## 失敗から学ぶ

フランスも初めからワーク・ライフ・バランスに長けていたというわけではない。例えば、1990年代から2000年にかけて国有企業が続々と民営化され、急激な体制変化がその後の軋轢を生んだ。フランス最大手の電話会社フランス・テレコム(現オレンジ)は国営の独占企業であったが、民営化による競争の激化で、利益重視の経営陣からのプレッシャーを受けた従業員のストレスが増し、職場で相

次いで自殺が起こった。この衝撃的な事件がきっかけとなり、職場での健康と安全に関する議論がより活発化し、具体的な措置の導入が急がれた。

## 解決策は「フレキシブル・ワーク」

もともとフランスは“プレゼンティズム”的なメンタリティが伝統的にあり、職場にいない社員は働いていない、もしくはサボっているとみなされる傾向があった。こういったメンタリティが変化したきっかけの一つとなったのが、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時間労働制」である。

「週35時間労働制」は大企業における有給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技術の発展を背景に、テレワークやコワーク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。

テレワーク浸透の背景には、高等教育を受ける国民の増加、第三次産業の伸び(全労働人口の76%が第三次産業に従事する)、労働のデジタル化のほかに、2008年のサブプライム危機(世界金融危機)がある。企業は経費節約のために都市にあった会社の本部や事業所の一部を郊外や地方に移転する必要が発生し、通勤の負担が増えた社員に対する対応策としてテレワークが導入された。また、テレワークを地方活性化(過疎化防止、雇用創出)の貴重なツールとして受け止めた地方自治体などの、行政による推進政策の動きも大きいただろう。2009年にはインフルエンザが蔓延し、緊急時の危機対策の一環として期間限定で社員が自宅で作業することを許可したことがテストケースとなり、本格的な導入への第一歩となった企業も多い。

2016年冬には、過去10年で最悪となった大気汚染問題が発生し、外出は必要最低限に留める必

要があった。政府は対策として行政決定を発効してナンバープレートの末尾の数字が奇数と偶数の車を交互に走行禁止とする交通規制を敷いた。そのため普段から自動車通勤していた従業員らは足止めをくらい、自宅や自宅近くのコワークスペースで作業を行ったというケースが多発し、ニュースでも大きく取りあげられた。こういった偶発的な出来事もテレワーク浸透に大きく貢献している。

2012年には、テレワークに関する事項が労働法典に加えられるなどしており、政府もこうした新しい流れを受け、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の整備に動き出した。

## 人間として尊重される「権利」、 つながらない「権利」

2013年には、「労働生活の質(QWL: Quality of Working Life)と職業上の平等の向上」に関する業界間全国労使合意の調印がなされた。「雇用の質」と「仕事における充足感」を通じて初めて「企業のパフォーマンスの向上」が実現されるという考え方に基づいている。

従業員一人ひとりが人間として尊重される「権利」という概念は、具体的にはオフィス内の就労人数の制限、テレワークをしている従業員が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の導入で具現化されている。すでにラ・ポスト(郵便)、アレバ(原子力)、タレス(防衛)などの大企業が模範を示しQWL合意を締結した。

「ワーク・ライフ・バランス」と「企業のパフォーマンスの向上」の両立は可能なのか?

フランスでの様々な事例は、国外からも大きな注目が集まっている。本レポートでは、有識者の提起や、オレンジ、SNCF(国鉄)などのオピニオンリーダーの具体的な取り組みとともに探ってみたい。

## Entreprise & Personnel

エンタープライズ & パーソネル

ローレンス・ド・レ＝ヴァニエール氏  
人事・マネジメントプロジェクトディレクター、  
運営委員会メンバー

「週3日以上  
のテレワークは  
仕事の効率や生産性を下げる。  
人間関係の構築が大切」

Entreprise & Personnel (直訳で「企業と従業員」) は 1969 年設立の、人事マネジメントと組織改革を専門とする非営利団体。研究機関と提携し、情報収集、法人や組織へのアドバイス、刊行物の出版、講演会や作業グループの主催などを行うほか、今後 10 年間の展望を立てる市場ウォッチなどを行っている。同団体で人事・マネジメントプロジェクトの責任者として組織改革に関する様々なプロジェクトを率いているローレンス・ド・レ＝ヴァニエール氏に、フランスのテレワークの状況や 2017 年のトレンドについて伺った。

現在、Entreprise & Personnel には 110 以上の法人企業、組織 (特に人事関連) が加盟しており、メンバーにはエールフランス、アクサ、カルフル、ダノン、コカ・コーラ、オレンジ、ルノー、トタル、ヴェオリア、ソシエテ・ジェネラルなどの大企業が名を連ねている。



ローレンス・ド・レ＝ヴァニエール氏

## 「十分なテスト期間」を経て テレワークを導入すべき

フランスで、テレワークの分野において総合的に進んでいるメンバー企業はオレンジ(通信)、EDF(電力)、ソシエテ・ジェネラル(金融)、アクサ(保険)、タレス(防衛)など。これらの企業で共通していることは、数年以上のテスト期間を経た後に企業合意が締結されており、テスト期間中に浮かび上がった複数の問題に対して具体的な措置・対策が取られている点だと思います。

また、テレワークを単なる技術面の改革や利便上の措置と捉えるに留まらず、新しい就労形態を通じた組織全体の改革の一環として、さらには、企業パフォーマンスの向上に向けた戦略の一部として捉えているという点でしょうか。

私は「企業パフォーマンス」を追求する際に最も重要なのは、3つの柱、つまり、「財務面」「経済面」「労務面」の間のバランスであると思うのです。

## テレワークは企業成長の 不可欠な要素になる

CEBR(Centre for Economics and Business Research)は2014年、世論調査機関オピニウムを通じて、「テレワークのもたらす経済効果に関する調査」を実施しました。この調査では、テレワークを望むフランス人頭脳労働者のうち92%は、「週2日のテレワークを希望している」という結果が出ています。

また、「テレワークを通じて、フランス経済に年間98億ユーロの支出節減が可能になる」と試算されています。これはフランスのGDPの0.5%に当たる金額です。

他方、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、2億4700万時間の節約が達成されるのです。

調査対象であるフルタイム社員の93%はテレワークができる状況にあります。彼らは、テレワークのメリットについて、「生産性が向上する(36%)」「信頼されていると感じる(28%)」「仕事の処理量が増加する(13%)」と回答しています。

また、テレワークは、パートタイム社員にもメリットが大きい。パートタイム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「離職(24%)」「フルタイムからパートタイム労働に移行(10%)」「転職(10%)」を余儀なくされたと回答しています。

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%の成長に貢献できます。テレワークを認めない企業では今後、有能な社員が流出する、あるいは有能な社員を獲得しづらくなることも予想されています。

## テレワーク浸透に影響を与えた歴史的事柄

技術的な面を見ると、1980～90年代にパーソナルコンピューターが普及、また2005年以降に本格的にインターネットが広まり、2010年以降は第四世代の技術が登場、通信機器のモビリティが普及してテレワークが飛躍的に伸びています。

政治・社会的な面では、2件の報告書の存在がとても大きい。1つ目は、後に経済大臣を務めたティエリー・ブルトン氏が率いる作業グループによる1994年の報告書です。これは、フランスで初めてテレワークを一つの新しい労働組織形態として位置づけたことが話題となりました。2つ目は2009年CAS (Centre d'Analyse Strategique。仏首相府下の戦略分析センターで、現フランス・ストラテジー) による調査報告書です。当時、テレワークは各組織が非公式に導入しているにすぎなかったのですが、この報告書はこうした状況の改善に向けて、テレワークに関する具体的な法的枠組みの必要性を訴えました。これがその後、2012年の労働法典の改定へとつながりました。

このほか、テレワークの浸透に影響を与えた出来事として、高等教育を受ける国民が増加したこと、作業のデジタル化が容易なサービス産業への就労が増えたこと、また、1998年の週35時間労働制導入がワーキングシェアに関する意識を高めたことがあります。

昨今では2008年の金融危機、2009年のインフルエンザ蔓延、2016年の大気汚染による自宅待機勧告なども挙げられるでしょう。

## 「週3日以上テレワーク」は仕事の効率や生産性を下げる

私がテレワーク導入を検討するメンバー企業にアドバイスする際、特に重要視している点は、集団の弱体化を避けるため、テレワーカーが孤立しないようにするという点です。遠隔でありながらも、マネジャーや同僚たちとの社会的絆・人間関係の構築を会社側がどれだけ支援できるかが成功の秘訣だと思います。

技術的にどんなに便利なアプリケーションがあっても、そういったツールだけに頼らず、例えば、週1回は必ずチーム全員が顔を合わせる機会を作ることとはとても大事です。

このため、従業員に毎日のテレワークを許可しているメンバー企業はほとんどなく、大半が週2回(メンバー企業全体の3分の2)もしくは週1回(同3分の1)です。これに関してはCASの報告書“Le developpement du teletravail dans la societe numerique de demain”内でも、テレワークが週3日以上になると、仕事の効率や生産性が下がるというデータが掲載されています。

毎日テレワークをしていた従業員の例では、オフィスに出勤しないことについてほかの同僚たちに対し引け目を感じて、必要以上に朝早くから夜遅くまで過重労働を続けた結果、燃え尽き症候群を引き起こしてしまったという事例も報告されています。

## 力量が問われる マネジャーの管理能力

テレワーク導入が失敗に終わったケースで、その阻害要因として最も指摘が多かったのが、テレワーカーを直接管理するマネジャーの理解と管理能力の欠如です。マネジャーらは、目の前にいない社員



たちと円滑な関係を築くコミュニケーション能力と、「観察」ではなく「成果」による評価体制をマネジメントスキルとして身につける必要があるのです。

また、世の中には便利なコミュニケーションツールはいくらでも存在しますが、それらに頼って、コミュニケーションが“機械化”し過ぎてしまうことを避けるため、各状況に沿ったツールの導入が推奨されます。

セキュリティ管理が不十分であったためにパソコンの紛失や盗難によって情報流出が引き起こされたケースもあり、セキュリティ対策も万全に行う必要があります。

## フレキシブル・ワークの未来

今後、テレワークやコワークといったフレキシブルな新しい就労方式はどんどん発展していき、作業の自動化とデジタル化も進み、遠隔でできる作業量はますます多くなるでしょう。

フレキシブル・ワークの発展と社会との関係性の未来について2つのシナリオを挙げる事ができます。1つは、人々が素晴らしいワーク・ライフ・バランスを得て、高齢化社会にも対応できるという楽観的なシナリオです。

もう1つは、行き過ぎたテレワークが弊害を招き、個人も集団も状況の急激な変化に十分に対応できず、危機的状況が生まれるという悲観的なシナリオです。

人間的な面が重視されなければ、後者のような状況は必ずやってきます。人としての感情をどこまで大切にできるか、人間としての尊厳をどこまで汲み取れるか、ヒューマン・マネジメントの時代の到来とも言えるでしょう。



### ローレンス・ド・レ＝ヴァニエール氏 プロフィール

通信企業のオレンジ（旧フランス・テレコム）で主にマーケティングや人事関連の責任者として約20年の豊富なキャリアを持ち、2011年からEnterprise & Personnelで人事・マネジメントプロジェクトのディレクター。2014年より同運営委員会のメンバーに就任。専門は、フレキシブル・ワーク全般で、著書は『差別と戦う、つながらない権利（就業時間以外インターネットの接続を切る権利）、2022年の未来の職業』（2015年6月）、『テレワーク、リクルートと生涯教育』（2014年4月）など。

## PwC France

プライス・ウォーターハウス・  
クーパース フランス

フレデリック・プチボン氏

アソシエイト  
社会学者

「成長する企業の秘訣は、世の中の変化を先取りし、  
変化に沿った柔軟な組織改革・労働条件を導入することです。  
社員育成・キャリアパスも重要な要素です」

PwC フランスで組織改革時のマネジメント・  
アドバイスなどが専門のプチボン氏は、パリ第一  
大学パンテオン・ソルボンヌ校で応用社会学、組  
織改革を教える社会学者として著名だが、今回は  
フランスのフレキシブル・ワークを含む労働環  
境に関するエキスパートとして、現況について  
伺った。



フレデリック・プチボン氏

## 「労働市場の柔軟化」がカギとなる 今年の大統領選?!

今年(2017年)フランスは大統領選挙がありました。無所属で30代のエマニュエル・マクロン氏が当選し、フランス政界に激震が走りました。マクロン氏は2014年に36歳という歴代最年少で経済大臣に就任し、2015年には商店の日曜営業を可能にするなどの条項を含んだ通称「マクロン法」を成立させました。

マクロン氏の政策のキーワードは「柔軟性」であり、その労働政策は「フレキシキュリティ」を優先課題として、週35時間労働制の一部撤廃といった労働市場の柔軟化を掲げました。フランスではなかなか解決されない高失業率や、テロなどの治安問題で憂鬱な雰囲気の一変が期待されています。

## 新規雇用の87%は ショートターム労働

フランスは伝統的に無期限労働契約(CDI)が大半で、行政機関などに至っては未だ終身雇用の考えが大半であり、雇用側と労働者の関係は労働契約で結ばれた以上の「心理的な契約関係」と例えられるほどです。つまり、安定性と手厚い保護を得る代わりにキャリアの発展性などは一部のエリート層などを除いて期待はできません。

対照的に新規雇用に関してはショートターム労働の雇用が増えています。2015年の新規雇用の87%は有期限労働契約(CDD)でした。2000～2012年の間でCDDによる雇用は75%も増えています<sup>(※)</sup>。

社会・経済学者のベルナル・ガジエ氏(Bernard Gazier)の理論によると、現在の労働市場は「金のかご(エリート層)」「鉄のかご(一般従業員)」「ミニ

ジョブ」の3つのカテゴリーに分けることができます。「ミニジョブ」に関しては、フランスの労働市場には多くの規制があり、ドイツほど浸透しているわけではないのですが、最近の傾向として挙げるすることができます。



## 成功例として語られる オレンジのケース

フランスの労働組織改革で必ず例として挙げているのがオレンジ(旧フランス・テレコム)の事例です。社員が立て続けに職場で自殺するというショッキングな事件から10年経ちますが、オレンジは現在、労働組織改革という面でフランスの代表的な成功例となっています。当時のフランス・テレコムは国営の独占企業で行政機関的な風潮がありました。それが民営化で急激に通信市場の競争に晒され、利益重視の経営陣から成果を求められたマネージャーたちがストレスから自殺に追い込まれてしまったのです。

この事件はフランス社会を震撼させました。これを機に、フランス・テレコムでは大々的な組織改革が実施されました。テレワークも改革の一環として導入され、「就労時間外にはメールに返答する必要がない」などの労働上の規則が明確化されました。

労働組織改革においては、一時的な措置ではなく、一貫性のある労働組織を導入し、それを維持し



ていくことが重要ですが、この点については、現在まで様々な改善の努力を続けているオレンジは評価されており、フランス社会全体の労組の底上げ効果が期待されています。社会モデル構築については国の努力だけではなく、各企業の努力が不可欠と言えます。

## ルノーの新しい労使合意が話題を呼ぶ

2017年1月に締結されたルノーの新労使合意は非常にバランスの取れた素晴らしい合意と言えます。具体的な内容は「職場におけるクオリティ・オブ・ライフ」「社員の育成・キャリアパス」「接続を切る権利」「フレキシブルな労働条件」など、最近注目されているテーマに比重が置かれています。

ルノーは2013～2016年の間にも労使合意を結んでいますが、当時は業績が低迷しており、子会

社日産の好調により辛うじて救われている状況でした。そのため、労組側も競争力強化と生産性向上のために、給与の凍結やアウトソーシングの増加などの点で譲歩せざるをえない状況でした。しかし、合意が功を奏して、2016年には記録的な好業績を達成するなど、ルノーは状況改善に成功しました。

こうした状況下での今回の新合意締結は、さらなる競争力の強化に向けた大きな前進として注目されました。「今後3年間で3600人の正規従業員(CDI)を新規雇用する」「生産設備の刷新に5億5000万ユーロ規模を投資する」などの約束がなされています。これに対して労組側は、繁忙期には1日1時間の労働時間延長を受け入れ(ただし、月に8日、年間では50日までに限

定される)、労働時間の弾力化を望む経営側に歩み寄った形となったのです。このような労使間の対話の実践はモデルケースとして迎えられています。

## “聖なる休息の日” 日曜労働への国民のコンセンサス

日曜労働を可能にするマクロン法には与党内でも反発が多く、可決への道は非常に困難でした。実際、会期中に一度だけしか使えない票決なしの採択(憲法第49条3項)をあえて行使して可決へ持ち込みました。日曜労働の広範な解禁は、フランスの労働法制の歴史的な大転換と言っても過言ではありません。しかし、法案可決が困難だったにもかかわらず、最終的に国民のコンセンサスが得られた背景には、各企業における交渉の段階から、個人のレベルで問題が検討され、個々の状況に応じた配慮がなされたことがあります。

例えば、家を購入したばかりの若いカップルが日曜労働を歓迎したケースでは、報酬面での厚遇、代休の確保が約束されました。コンセンサスを得るための議論は各人を納得させる必要があるため時間がかかります。また、従業員に対するプレッシャーをいかに軽減できるかに議論を集中させる必要があります。極端な例ですが、ドイツのフォルクスワーゲンでは、週末は会社のサーバー自体をオフにして社員がメールにアクセスできない状態にし、強制的に「接続しない権利」を推進していますが、こういった方法はフランスでは受け入れられないでしょう。

## 多種多様なワークスペース

昨今、オフィス内にワークスペースを設ける企業が増えています。社員がより効果的に快適に作業できる環境を提供するという理由に加えて、オリジナルなワークスペースは企業のイメージアップにつながる効果があります。

最近で印象に残っているのはアクセンチュアです。アクセンチュアではフランスでもまだ少数派の“デスクシェアリング”を推し進めています。オフィス内には定位置のデスクがなく、モバイルツールを駆使してその日のスケジュールや作業に合ったスペースを早い者勝ちで確保するのです。コンサルタントは主にミーティングのために入社するので定位置のデスクが必要ない。同社はテレワークも進んでいて、外出の多いコンサルタント、事務職にもテレワークが広まっています。

それから、ダノンも面白い事例です。オフィススペースを「デスクスペース」と「ワークスペース」の2つに分け、「ワークスペース」は使用目的ごとに12種類に色分けし、例えば、赤はクリエイティブスペース、黄色は少人数でのミーティングルーム、ピンクは電話スペース、紫は昼寝スペースなどと、非常にうまく構成されています。

## 専門家の視点から見た、「成功する企業と失敗する企業」の差とは？

職業柄、数多くの企業を見てきましたが、困難な状況に陥る企業というのは、事前に世の中の変化を先取りできず、変化に対応した柔軟な組織改革・労働条件を導入しない企業です。社員を育成せず、キャリアパスも考慮しない企業も成長できません。大統領選挙でも、雇用問題が重要なテーマですが、政治家はフランス的な社会モデル、雇用保全の立場にこだわり、各就労者の能力やキャリアの発展を支援することの重要性を忘れてしまう。

アルストム(鉄道車両)の例では経営危機に陥ったベルフォール工場の一部の事業打ち切りを決めた際に、工員400人の解雇を食い止めようと政府が介入し、使い道のない鉄道を発注することで一時的に工場閉鎖を回避しました。しかし、工業セクターの衰退を認め、将来性のある業種へとキャリアパスを援助するほうがよほど工員たちのためになります。政治的要素がからむとセンシティブになるのはフランスの特徴なのかもしれません。

※

<http://www.lefigaro.fr/economie/le-scan-eco/dessous-chiffres/2016/03/15/29006-20160315ART-FIG00141-60-des-embauches-ont-concerne-des-cdd-inferieurs-a-un-mois-en-2015.php>

### フレデリック・プチボン氏 プロフィール

プライス・ウォーターハウス・コーパース(PwC)フランスのアソシエイトとして主に組織改革時のマネジメント・アドバイスなどを専門としている。1992年より、パリ第一大学パンテオン・ソルボンヌ校のマスタークラスにて応用社会学・組織改革の講座を担当。関連の書籍・レポートも多く出版、社会学者としても活躍している。

## Orange

オレンジ (旧フランス・テレコム)

### アラン・アンドレ氏

職場における健康・安全・  
クオリティライフ部門部長、  
新しい社会契約担当

### マルチーヌ・ボルドネ氏

デジタル・プロジェクト&  
新しい働き方部門部長、  
テレワーク推進事業担当

「悲劇の克服に成功したオレンジ。  
テレワーク導入のメソッドは  
『リモート・マネジメント』という  
新しい領域のレファレンスになるでしょう」

2008～2009年に従業員35人が自殺するという事態<sup>(※1)</sup>に陥り、後に大きな改革を経て見事に蘇ったオレンジ(旧フランス・テレコム)の例は、企業の組織改革分野での成功例とされているが、今回は危機後に人事課内部に設置された「職場における健康・安全・クオリティライフ」部門の部長を務めるアラン・アンドレ氏と、人事課の「新しい働き方」部門の部長でテレワーク推進を主に担当するマルチーヌ・ボルドネ氏に、新しい取り組みについて話を伺った。



アラン・アンドレ氏(写真上) / マルチーヌ・ボルドネ氏(写真下)

## 様々な企業ランキングで常に上位をキープする現在のオレンジ

**アンドレ氏 (以下敬称略)**: 社内アンケート結果では「93%の従業員がオレンジの社員であることを誇りに思っている」また「87%の従業員がオレンジを労働環境のよい企業として推薦する」という結果<sup>(※2)</sup>が出たと聞き、嬉しく思っています。私たちにとって、過去の事件は大きな傷として残っていますが、約10年間、本当に多大な努力が行われてきました。私は「職場における従業員の健康・安全・クオリティライフ」部門部長という役職ですが、このような役職が特設されている企業をほかに知りません。

**ボルドネ氏 (以下敬称略)**: 今年発表された、「雇用における男女の均等な機会と待遇に関するランキング」でもオレンジはトップでした。

## 労働環境向上のためのテレワーク導入

**ボルドネ**: 従業員の労働環境改善のためにテレワークの導入は必須でした。会社に活気をもたらすツールとして利用していますが、軌道に乗せるには時間がかかりました。2009年にテレワークに関する最初の企業内労使合意が結ばれた時点では、まだ技術的にも、管理職側の意識も十分な準備が整っておらず、テレワークを希望した従業員も700人のみでした。

テレワークが急速に広まったのは、試行錯誤が繰り返された後、テレワークについて本格的な合意が締結された2013年以降のことです。世間一般でもテレワークが話題に上っていた時期と重なり、管理職、従業員の間でも需要が高まっていました。

現在、「週2回は出社する」というルールのもと、7000人が定期的にテレワークを行っており、また

必要に応じてテレワークを行っている社員も5000人に上ります。今年中にも新たな企業合意が締結される予定ですが、テレワークに関してはすでに順調に機能しているので、微調整のみとなる予定です。

## 社内テレワーク SNS「Plazza」の立ち上げ

**ボルドネ**: 2013年以降は社内でも様々な推進活動が行われています。2015年には「テレワーク・デー」が開催され、全国レベルで活発な議論がなされました。同時期に始動した、社員限定のソーシャルネットワーク「Plazza (プラッツァ)」は、テレワークを日頃から行う1400人の社員が中心メンバーとなり、ネット上で日々アドバイスを与えたり、レクチャーを行っています。管理職レベルでは、様々な業種から選ばれた30人のマネジャー(労働医を含む)がテレワーク推進チームを結成し、部下にテレワーカーを持つマネジャーたちの育成に日々励んでいます。

また、最近ではテレワークに必要な社内連絡ツールを統括したイントラネット・システムを構築し、近くモバイルでも利用できるようになります。

## 生産性の向上とコスト削減を実現

**アンドレ**: 2年おきにテレワーカーとそのマネジャーに対してアンケート調査を行っていますが、生産性が平均10%上昇したほか、モチベーションも同時に上がったという結果を得ています。出勤に時間とエネルギーを費やさないので、疲労が軽減されることが大きい。テレワークの適用が難しいとされていたコールセンター業務でも、テレワークのほうがより生産性が上がっているとの結果が出たほどです。コミュニケーションにおいては、「空間的な距離ができたことで、かえって相手への配慮が増して、積極

的に対話を行う努力がなされ、新たな関係を築くことができた」という報告を受けています。

**ボルドネ**：テレワークについては、コスト面でも有効性が明らかになっています。オレンジはフランスだけでも従業員が10万人規模の巨大な組織です。職場であり資産でもあるオフィスの管理・維持コスト、また、全国に持つオフィスビルや不動産の管理コストは莫大です。テレワークを通じて使用しなくなったオフィスを閉鎖し、複数のオフィスを統合するなどして効率的に利用できるようになりました。従業員への通勤・交通手当も軽減されました。こうして浮いたコストは、インターネット費、パソコンなど必要なツールに対する手当とは別に、「テレワーク特別手当」として年間100ユーロをテレワーカーに還元しています。



## 「リモート・マネジメント」という新しい領域

**ボルドネ**：テレワークを導入する際、有効性の高いシステムを使って社内の連絡手続きを統一・共有化できるかが成功の秘訣であると確信していました。オレンジのような巨大な組織で、各部署によって申請依頼や承認方法がバラバラなのでは長期的な成功にはつながらないことは明白でした。そこで、テレワーク時に発生する手続きを一つのインターフェイス上にまとめ、イントラネット上で申請や承認ができるようにし、さらには、誰がいつどこでテレワークを行っているのかなどの情報を共有できるシステムを開発・構築しました。

こうしたシステムを通じて全体を把握できるようになりました。何より、マネジャー・従業員両者にとって、テレワークがより身近に、手軽にできるようになったことで大きな前進となりました。システムは近日中にモバイル版も稼働することが決定しています。

**アンドレ**：テレワーク導入時に、主にマネジャーに対して行われる視覚・認識体験があります。テレコム分野の最先端技術を売りにするオレンジらしいと言われますが、ほかの企業でも導入を勧めたいです。これは、直接対話して得られる情報と、イヤホンを通して得られる情報との間では、各個人の間には理解レベルの違いがあることを学ぶのが目的です。そして、視覚性がない場面ではどのような努力がなされるべきなのか、またテレワーカーを含め関係者同士がより強い信頼関係を構築するには相互理解が必要であることを学びます。このようなオレンジのメソッドは、







将来的に「リモート・マネジメント」という新しい領域のレファレンスになると自負しています。

**ボルドネ：**バーチャル化されたコールセンター、インスタントメッセージ、ビデオ会議システムなど、様々なデジタルツールが開発され、テレワークを取り巻く環境がよりスムーズに進むよう日々改善が重ねられています。

### 自宅でも職場でもない 第3の場所、Stop & Work

**ボルドネ：**自宅の環境がテレワークに向かないなどの理由でテレワーク導入を断念したケースや、テレワークを行いたい仕事とプライベートの環境を分けたい、などの様々な要求が上がり、その代替手段

として「自宅でも職場でもない第3の場所」が浮かび上がりました。その名も「Stop & Work(プロジェクト名および会社名でもある)」です。

これは、Regus(企業向けのファシリティマネジメント会社)とCDC(預金供託金庫)とオレンジが、自治体と協力して共同展開するテレワーク向けのコワークスペースです。幹線道路に近い住宅街に設置される予定で、面積は平均で1000平方メートル程度。2016年3月の時点では、首都圏内のフォンテーヌブロー(セーヌエマルヌ県)、セルジー(バルドワーズ県)、ボーベ(オワーズ県)、モントロー(セーヌエマルヌ県)の4カ所ですすでに稼働しています。2016年末までに、首都圏を中心に15カ所程度のコワークスペースが設置され、将来的にはフランス国内で50カ所を目指しています。

「Stop & Work」社には Regus が過半数を超える出資を行い、ファシリティマネジメントで培ったノウハウを持ち寄ります。オレンジはこうしたワークスペースの通信ネットワーク整備を行い、CDC は自治体との関係を取り持つということです。

**アンドレ**：2014年に開所したパリ10区の「ピラ・ボンヌーベル」は単なるワークスペースという概念を超えて、イノベティブなプロジェクトを推進するために作られました。オレンジのプロジェクトチームが半年から1年間入居したり、革新的なスタートアップなどが入居するなど、クリエイティブな思考が向上するようなシナジー効果を狙った実験的なワークスペースとなっています。

## フランス版シリコンバレーの「オレンジ・ガーデン」

**アンドレ**：2016年6月、パリの近郊シャティヨンにおいて「オレンジ・ガーデン」のオープニング式典がオランド大統領出席のもと行われました。このプロジェクトの目標は「労働環境の改善」と「革新的技術が生まれるエコシステムの構築」ですが、私自身が発案し4年の歳月をかけて実現させました。パリ近郊に点在していた「オレンジ・ラブズ (Orange Labs)」のアトリエで勤務していた3500人の従業員を7万2000平方メートルにおよぶ広大なスペースに集結させました。

「オレンジ・ラブズ」は、オレンジの成長を支えるイノベーション・ネットワークで、世界5大陸に拠点があり、エンジニアや研究者を中心に5000人以上の従業員が参加しています。スタートアップ企業の支援も行い、社内のイノベーション・チームと交流させて、新しい企業文化を創造しようとしています。シャティヨンの「オレンジ・ガーデン」の構内は、電気自転車で移動するなどシリコンバレーにあるグーグル社のキャンパスをイメージして構想されてお

り自由な雰囲気の特徴です。「第3の場所」として様々なスタートアップや研究機関などにも開放されており、人々が交流し合う中で、様々なアイデアが生まれ、多くの革新的技術が発信されていくことでしょう。

### ※1

オレンジはフランス最大手の電話会社、旧フランス・テレコムである。もともと国営の独占企業であったが、民営化を機に世界的な激しい競争にさらされたうえ、従業員は週35時間労働制の導入で短縮された就労時間内で成果を出すことを求められるという過酷な就労環境が形成された。その結果、ストレスが原因で2008～2009年に従業員35人が自殺し、同社はモラル・ハラスメントの疑いで捜査を受けた。大手企業がこうした捜査を受けるのは、フランスでは初めてであった。この事件をきっかけにフランス・テレコムは、リシャル新CEOを迎え、抜本的な組織改革を推し進めることとなった。

### ※2

<http://www.bipiz.org/recherche-avancee/apres-la-crise-de-2009-orange-investit-massivement-dans-le-bien-etre-de-ses-salaries.html>

ナタナエル・マチュー氏

CEO・共同設立者

「デジタル世代はステータスよりも  
自分らしく生きることが大切。  
より柔軟でフラットな労働環境を提供できない企業は、  
それがやがて死活問題になる」

LBMGは2010年に3名の若きパリジャンが立ち上げた、テレワークなど“柔軟な働き方”に関するアドバイスを専門とするコンサルティング会社。テレワーク導入などを含めた働き方改革を希望する企業や自治体のニーズを分析し、導入にかかるコストと効果を診断し最良な方法をアドバイスすることが主な業務。同社の新鮮なアプローチは、メディアで取り上げられない日はないほど引っ張りだことなった。

彼らは、オピニオンリーダーとして、テレワーク推進の全国行脚“テレワーク・ツールドフランス（自転車の世界大会であるツールドフランスにかけて）”を主催するなど、活動の幅を広げている。働き方の将来を担うLBMGのCEOであるマチュー氏に話を伺った。



ナタナエル・マチュー氏

## デジタル世代の“ノマド CEO”！

私はナント(パリから西へTGVで1時間半)に住んでいますが、会社はパリにあるので、月曜と金曜はナントでテレワークをして、それ以外の日はパリで仕事をしています。「移動は大変じゃないですか」とよく聞かれますが、人生は「旅」です。常に新しい場所へ移動することで可能性が広がっていくと思っています。

幸いなことに、現代はパソコンと携帯電話さえあれば、仕事はどこでもできます。「ノマド CEO」の私は、今まで何千カ所という異なる場所で仕事をしてきました。中にはワークスペースと呼ぶにはふさわしくない場所もありました。電気システムのトラブルで数時間も止まってしまったTGV車内のスーツケース置き場でスーツケースに挟まれて仕事をしたこともあります。オフィスに行かなければ仕事ができないという環境だったら、移動はストレスになります。

## デジタル世代は従来型オフィスでは働きたくない

とある不動産デベロッパーが、2015年に有名なビジネススクールの最終学年に当たる学生たちにアンケートした結果、96%の学生が「いわゆる“従来型のオフィス”では働きたくない」と答え、さらに、その大半が「働く場所や働き方を選択できないような会社には就職したくない」と答えたそうです。

デジタル世代は同時にノマド世代でもあります。彼らはそもそも「仕事は固定デスクで」「年功序列」「ピラミッド型の労働組織」などといった考え方自体を持っていないのかもしれませんが。パリのオフィス街のラ・デファンス地区にあるような超高層ビル内にオフィスを構え、何分もエレベーターに乗らないとオフィスに到着しないような、そんな企業

に勤めることが一種のステータスであった時代もありますが、デジタル世代はそんなことに優越感を感じるような世代ではありません。

より柔軟でよりフラットな労働環境で、やりたいことを自由にやれること。優越感やステータスよりも「自分らしく生きる」ことが最も大切なことなのです。アドバイスを依頼されたコンサルティングのEY社では、フレキシブル・ワークが可能な会社であるということを大々的にアピールしたリクルートキャンペーンを行っていました。優秀な若い人材を確保したい企業にとって、彼らが望むような“柔軟な労働環境”を提供できなければ、それは死活問題となってしまうでしょう。

## 仕事も、生活も、全く新しいビジョンで

LBMGのビジョンは「デジタル時代」の考え方に寄り添ったものです。私たちはそうした考え方が、働き方の今後はもちろんのこと、人が生活し、仕事をする都市のあり方にも影響を及ぼすと見込んでいます。

仕事の形については、これまでに比べてより「機動性」が高くなり、「分散型」で、様々な「コラボレーティブな形態」が発展するでしょう。流動的な仕事が多くなり、仕事とプライベートの境目が曖昧になっていきます。

個人個人にとっては、「よりよい生活」「自己実現」「ライフバランス」がより大事になっていきます。一方で、マネジャーの側も考えを改める必要がでてくるでしょう。同じオフィスで目の前で働いている部下を管理するという従来の方法から、部下への信頼や、目標達成度といった基準を優先させる必要がでてきます。

## “柔軟な働き方”が 都市のあり方も変える

従来の都市は、皆が集まり仕事をする場所として、輸送手段など巨大インフラに支えられてきました。しかし、「デジタル時代」の都市は、オープンデータやスマートグリッドといったテクノロジーが作り上げていきます。また、デジタルツールの新たな利用法が発展するほか、シェアリングエコノミーに基づいた新しい消費形態が進むことで、都市のあり方だけでなく、より小さな町や村のあり方も大きく変わっていくでしょう。

ノマドワーカーに適した、自宅でもオフィスでもない「第3の場所」も、こうした流れの中にあります。これらはパリなどで実践されているカーシェアリングサービスや自転車シェアリングサービス(パリでは「Autolib」と「Velib」)と同様に、都市のエコモビリティの新しい形の一つであり、従来のインフラ依存型の都市づくりを脱する流れの一つでもあります。

また、「第3の場所」にはコワークスペース、Wi-Fi カフェ、ファブラボなど様々な形態がありますが、これは SNS など仮想コミュニティが発展してプロフェッショナルな世界とプライベートな世界が混じり合う現代社会の延長線上にあるといえるでしょう。こうした場所は、仕事をする場であるだけでなく、様々な分野の人たちが色々なレベルで交流し合う、生活の場所でもあるのです。

## 「Corpworking(コーパワーキング)」 という発想

私たちが発想した「Corpworking」という構想は、仕事場が人と人とのつながりを構築する場であるという考えに沿ったもので、会議室など閉鎖されたスペースではなくもっと開放された自由な環境で

仕事ができるスペースです。テレワークを導入する企業に提案しており、メディアでも「Corpworking」という言葉が使われるようになってきました。

一部の業種を除いて、仕事は基本的にテレワークが可能です。ワークスペースの役割は、皆が常に集まって仕事をする「事務所」よりも、「ハブ」的なものになります。相互に働きかけあい、情報を得て、特別なリソースにアクセスできる、といった動きに満ちたスペースです。

こうしたスペースの延長線上に、テレワークの場所としての自宅や、コワークスペースが位置することになります。現在、フリーアドレスを試験導入中のある有名企業では、10年後にはオフィス自体をなくして、社長を含めた全員がテレワークで仕事をしようと計画しているほどです。もちろんチームがコラボレートできるようなコワークスペースは確保されるでしょうが。

このように、フランスのオフィス景観はこの2～3年のうちに大きく変わるでしょう。

## アシスタント職もテレワークが可能、 業種で差別されないテレワーク

アクセンチュアでは、「テレワークはマネジャーやコンサルタントだけに限られた特権ではなく、全ての職務で機会均等を原則として導入されるべきだ」という考え方を採用しています。例えば、テレワークが不可能であると言われていたアシスタント業務についても、特別なシステムを構築すればテレワークが可能になります。

テレワーク導入が失敗に終わるパターンの一つに、テレワークで事務所を不在にするマネジャーたちに代わって、アシスタントたちに事務所業務が任せられてしまうケースというのがあります。それこそ本来ならマネジャーの仕事であるような業務でさえも代理で肩代わりしなければならなくなるケースです。



ある従業員の負担を軽くするためにテレワークを導入したのに、あるもう一方の従業員の負担が重くなってしまうのでは不平等で、長期的に会社の組織全体の問題に発展してしまいます。これはテレワーク導入時に最大の注意を払わなくてはならないポイントの一つです。

## ワークスペースの斡旋サイト [Neo-Nomade]

日々増えるワークスペースの需要に応えるため、私たちは5年前に「Neo-Nomade(<https://www.neo-nomade.com>)」というワークスペース斡旋サイトをローンチしました。同プラットフォームを通じて、フランス全土にある600以上のスペースから、必要な場所・ニーズに合ったスペースが簡単に検索・予約できます。

このプラットフォームは個人も企業もメンバーになれます。企業とはパートナーシップを組みます。企業側は使用料を負担し、従業員はクレジット方式で残金などを管理し、その日のニーズに合ったス

ペースを選択します。

現在フランスではワークスペースが大盛況ですが、先日もアメリカの大手 WeWork がパリ・ラファイエット通りに1万2000平方メートルもの新スペースを確保してワークスペース市場に参入したというニュースが駆け巡りました。

ワークスペースの利用は企業にとってコスト節減になるだろうかと質問を受けますが、賃貸契約を結んで通常にオフィスを確保した場合、従業員1人当たりの年間費用は1万2300ユーロ程度。一方、ワークスペースの場合、1人の利用は月額で500～800ユーロが相場です。もちろん、快適性の違いなどはあるかもしれませんが、オフィスにいたことが少ないノマド型の管理職だと、ワークスペースを利用することは、コスト面でも説得力のある選択になります。Neo-Nomade は先日100万ユーロの資金調達に成功したばかりで、今後も事業を拡大していく予定です。

## 理想的な未来の会社像とは？

そもそも、数人しかいない経営陣が、組織全体を管理しようということ自体が非現実的なことだと考えます。緊張状態が発生し、どこかにしわ寄せがいくのは明白なことです。

「解放された企業(entreprise liberee)」という発想があります。イザック・ゲッツという心理学者で組織行動学の専門家のセオリーですが、これは、よりヒューマンサイズな組織、上下関係が一切ないフラットな組織、誰もが平等な権限を持つ、従来のピラミッド型の組織構造ではない組織を想定したもので、上からの指示に従うのではなく、プロジェクトを発案して自由に行動することができるような組織、働き方を自らチョイスできる環境をイメージしています。これは理想的な未来の会社像の一つのあり方と言えるでしょう。

## SNCF

(フランス国鉄)

カリン・ソーニュ氏

不動産活用課課長

アントワーヌ・マルタン氏

コワークスペース・プログラム担当

「駅は単なる交通機関の結節点ではなく、  
社会革新とコラボレーターティブな発展を  
創造する場所となる」

SNCF は世界 120 カ国で事業を展開し、年商 314 億ユーロ、従業員数 24 万人というフランス屈指の企業である。2009 年よりテレワークを導入し、2014 年 2 月時点で 850 人の職員がテレワークを行っている。

SNCF では、現在、スペース活用とテレワーク促進を目的に、自社が保有する土地と建物をリニューアルし、テレワークを拡大するというフランス全体の働き方改革へとつながる大きなプロジェクトを推進している。

プロジェクトは一般の人々の利用も視野に入れ、「駅」を社会のヒューマンネットワークの基点と位置づけるという壮大な構想である。今回はプロジェクトの中核メンバーであるソーニュ氏とマルタン氏にプロジェクトの進行状況を伺った。





## 駅に併設される駅長宿舎を テレワークスペースに

SNCFでは、従業員が自宅に近い場所でテレワークできるように、2012年より、パリ首都圏における駅の空きスペースを改修して、管理職にテレワークスペースを提供する試みが行われています。

「この取り組みのきっかけは、パリ市内にあった本社社屋が郊外へ移転し、通勤時間が長くなった職員からテレワークの要望が相次いだ事が挙げられます」(マルタン氏)。また、「パリ市内で勤務する管理職の中には、家賃の安い場所を求めてシャルトル、コンピエーニュなど首都圏の遠郊に住む者も少なくなく、通勤時間が往復4時間に及ぶこともあり

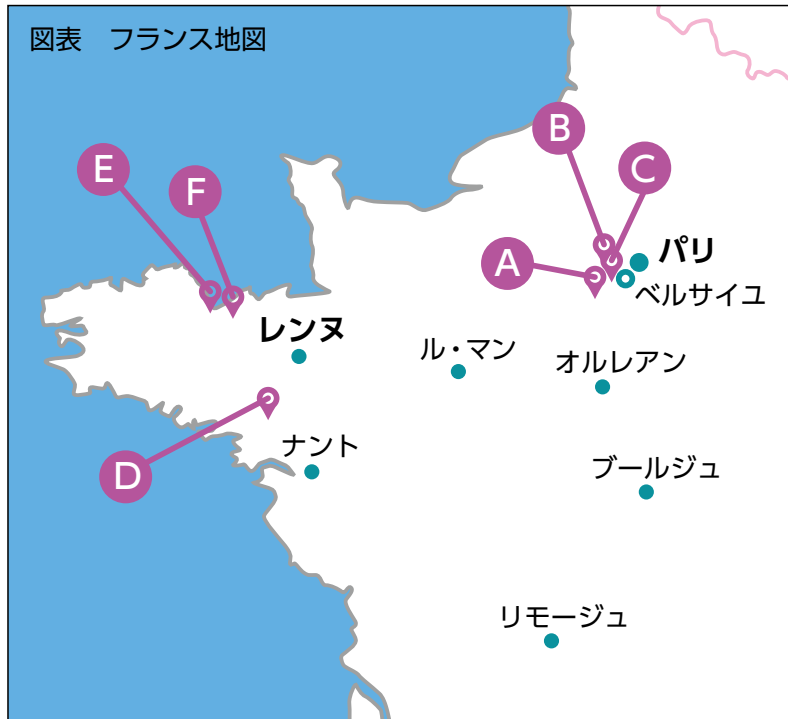
早急な対処が必要でした」(ソーニユ氏)。

パリ首都圏の駅舎の多くは19世紀末もしくは20世紀初頭に建設されたもので、当時、駅長は駅に併設の宿舎に住んでいましたが、現在はその習慣もなくなり、宿舎は空き家になっていました。当時、テレワークをする従業員が予想に反して少なく、テレワークを促進させるための起爆剤として25万ユーロを投資し、駅長宿舎(60～250平方メートル)をテレワークスペースへと改修しました。ユニークなコンセプトが話題になり、社内のテレワーク促進に貢献しました。

駅舎のテレワークスペースを利用する管理職は、その駅で何らかのインシデント(事故につながりかねない事象)が発生した際、駅業務員の手助けが義務づけられています。こうしたSNCF独自の取り組み



図表 フランス地図



## 国の底上げ効果を狙う SNCF のプロジェクト

「テレワークを通じて得られた最大の成果は作業効率の改善です」(マルタン氏)。テレワーク導入のきっかけとなった本社社屋の郊外移転の際には、「効率、協働、フレキシビリティ」をスローガンに社内スペースの大幅見直しが行われ、社内でのコワークスペースやリラックスルームの設置などが実現しました。また、Eメールに代わるチャットやファイル共有化による社内通信システムも同時

みには、「普段は直接やり取りすることがなかったオフィス勤務の管理職と駅員の親睦に役立つという新たな発見がありました」(ソーニュ氏)。

パリ首都圏内には計 380 の駅があり、このうち 100 駅でテレワークスペースの整備が進められています。はじめに、イブリーヌ県でランブイエ駅(地図 A) : 構内に 7 カ所のスペースを整備)、プレジールレクレ駅(地図 B) : 同 2 カ所)、ラベリエール駅(地図 C) : 同 2 カ所) の 3 駅の構内にテレワークスペースが整備され、利用予約のためのオンラインシステムも設置されました。

「プロジェクトが始まった 2012 年の 1 日の利用者数は 15 人程度でしたが、今後は 200 人程度にまで増やすことを目標としています」(ソーニュ氏)。

首都圏以外でも、ブルターニュ地方の中心都市レンヌで勤務する職員向けに、ルドン(地図 D)、サンブリュー(地図 E)、ランバル(地図 F) といった駅にテレワークスペースを設置する同様の試みが開始されています。

に導入されました。

SNCF では、2006 年以降、従業員にとって快適な労働環境を確保するために多くの努力がなされています。「組織改革に従業員の声をより反映させるための仕組みづくりにも精力的に取り組んでおり、テレワークはそうした試みの一つでもあります」(マルタン氏)。

加えて、「SNCF はフランスを代表する企業なので、SNCF の取り組みはメディアで取り上げられることも多く、社会全体に大きな影響力があるのです」(ソーニュ氏)。

「駅長宿舎プロジェクト」をきっかけに、SNCF の関連会社でも次々にプロジェクトが誕生しました。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」の一環として、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 1 週間に 1 日のテレワークデーが導入されました。

“テレワークデー”には、ミーティングが比較的小さいという理由から木曜日が選択され、2013 年時

には総従業員 450 人中 70 人がテレワークを導入しました。

また、「I feel good」プログラムでは、マネジャーは「朝早い、また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も合意内容に盛り込まれました。

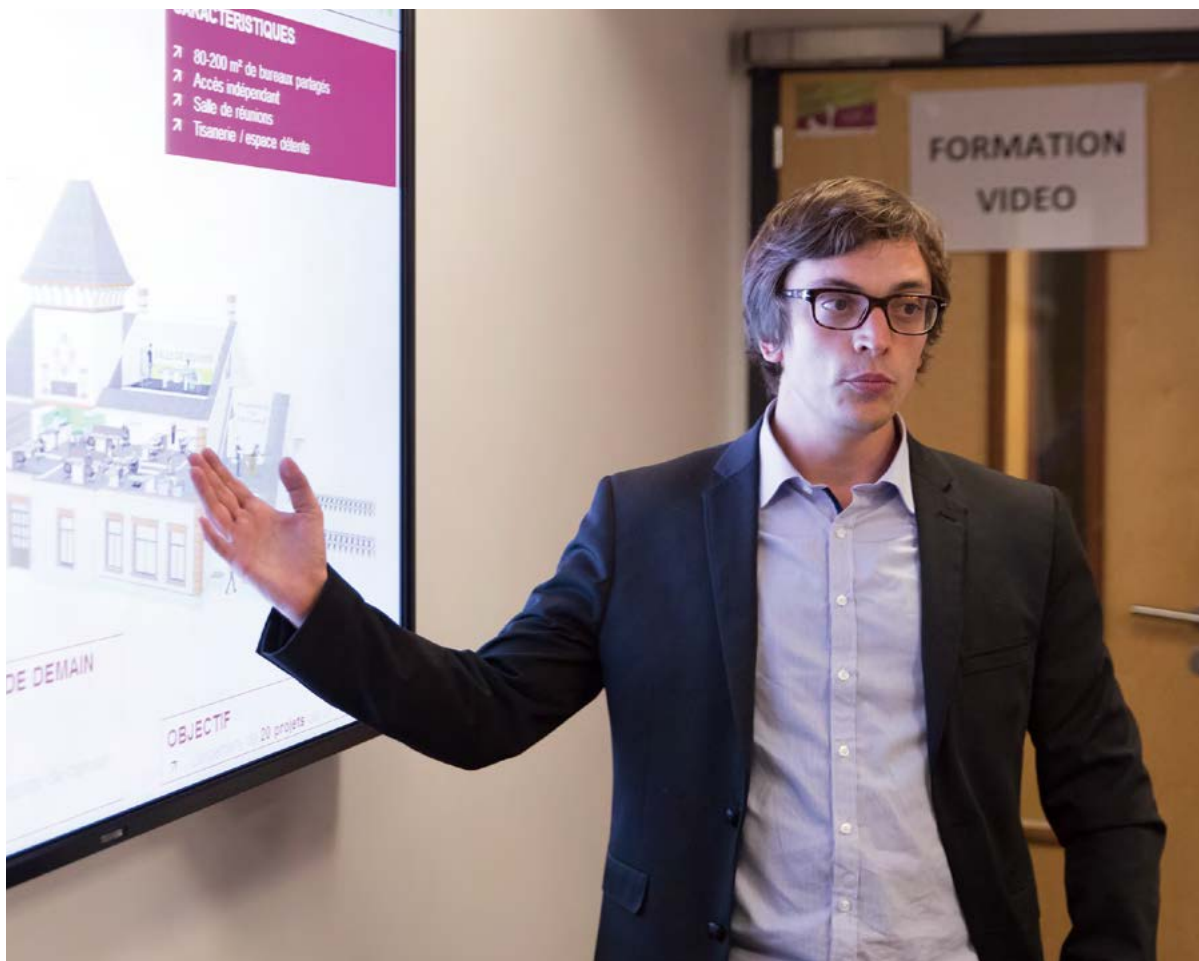
## 「Work & Station」駅に併設された マイクロ・ワークスペース

SNCF の駅の多くは街の中心に位置しています。以前から、この立地条件を生かして本来の駅としての機能以外の方法で駅を有効活用することが検討されていましたが、「駅長宿舎プロジェクト」の好評が追い風となり、ワークスペースのサービスを職

員のみならず一般へも拡大する「Work & Station」プロジェクトがスタートしました。2016 年の 7 月からサービスが開始されました。

「Work & Station」プロジェクトで開発を担当するのは SNCF の子会社である SNCF Gares & Connexions。パリ近郊の駅構内にマイクロ・ワークスペース(最小で 2 平方メートル、最大で 50 平方メートル)を設置します。完全無料、登録の必要もなく、誰でも利用できる開放されたスペースで、今後はパリ近郊の 21 の駅で利用可能になる予定です。また、インテリアなど細部にも工夫が見られます。

「テーブル、椅子、ソファなどのオフィス家具はキットになっていて、スペースの広さによって一式の内容を変化させます。駅内にスペースが確保され次第、コストを最小限におさえつつ、スピーディな展



アントワーヌ・マルタン氏

開が可能になるのです。2017年中に70～100カ所の設置が目標です」(マルタン氏)。

当初のアイデアとしては、パリ市内へ通勤する利用者が通勤時間をずらして出勤できれば通勤ラッシュの軽減に繋がり、また、インシデント時の待ち時間の有効利用にもなるというものでした。

予想外だったのは、通勤する人々だけでなく、住民が買い物ついでにふらりと立ち寄りたり、近所の高校の生徒達が昼食のサンドイッチを食べながら勉強するのに利用するなど、“地域の交流の場”になっているという点です。

「ワークスペースの需要を再確認したことは勿論ですが、当初の思惑にはなかった、駅が“人と人が交流できる空間”になりえるという発見がありました。単なる交通機関の結節点ではなく、社会革新

とコラボレーティブな発展を創造する場所になるべきだと理解しました」(ソーニュ氏)。

## 地域に密着した ワークスペースの開発

「第3の場所」プロジェクトは、このような背景から発案されました。同プロジェクトは、利用者が1日平均2万人を超える首都圏近郊の駅で、駐車場の上などの約1000平方メートルのスペースに100席のワークスペースを整備するというものです。ラウンジ、会議室、独立したデスクなどが設置され、本格的なコラボレートオフィスとなる予定です。

「第3の場所」はワークスペースだけでなく、ファブラボ的なスペースの実現が予定されていま

す。例えば、市民に開かれたアトリエでは、職人による講習会が開催されるなど、ものづくりを通じた市民ネットワークの形成も期待されています。協働で街の活性化につなげられるような、雇用創出などの社会的使命を持った地元の企業やスタートアップをターゲットに、このプロジェクトへの参加を呼びかけています。また、オペレーションは地域の需要を把握する地元の業者に依頼されました。

このほかに、駅構内の2階をワークス



カリン・ソーニュ氏



ペースに改装するプロジェクトもあります。スペースは最大 250 平方メートルで、「Work & Station」と「第 3 の場所」の中間に当たる規模となり、オフィスと会議室を備えます。パリ市内では西端にある 16 区のプーランビリエ駅とポルトドマイヨ駅の 2 駅、近郊では、パリから 15 分程のクリシールバロワ駅や 30 分程のドランシー駅、1 時間半程のフォンテーヌブロー駅など、パリへの通勤客が多い駅が対象になります。2017 年はこれら以外にも 10 カ所のスペースがオープンする予定です。

「テレワークスペースの需要は今後も大きく伸びることが予想されます。SNCF はこれに意欲的に応えていくつもりです」(マルタン氏)。

「駅長宿舎」[I feel good] [Work & Station] 「第 3 の場所」 「駅構内 2 階の改装」本コラムでは 5 つのプロジェクトを紹介した。SNCF のような巨大な交通インフラ企業が積極的にテレワークを推進することで、SNCF の従業員、パリ近郊の労働者はもとより、今後はフランス全体の働き方を大きく変化させていこう。また、地域のコミュニティの新たな形まで生み出していこうなど、人と人をつなぐ「駅」の可能性や波及効果は大きく、ドミノ倒しの 1 つ目のピースのようにも見える。今後どのような変化を遂げていくのか、楽しみな改革である。

アンカ・ボボック氏

社会学者

「現代のデジタル改革は各個人に委ねられる部分が多い。今後はデジタル技術の次元でプライベートと仕事の境界線が曖昧になる状況が増えるでしょう」

アンカ・ボボック氏はオレンジの研究組織であるオレンジ・ラブズ所属の社会学者で、国の研究機関である ANACT (国立労働条件改善機構) の科学評議会のメンバー。主な研究分野はデジタル改革にともなう労働組織の変化や、デジタル進化とワーク・ライフ・バランス。

テレワーク、コワークに関する著作や講演会も多く、第一線で活躍されている。今回は識者の視点から、デジタル世代におけるフレキシブル・ワークが社会に与える影響について話を伺った。



アンカ・ボボック氏

## デジタルツールは社会変革の触媒

デジタルツールの発展は、社会と労働市場との関係を劇的に変えました。「デジタル」といっても様々で、いくつかの世代に分類することが可能です。デジタルの最初の世代はERP世代(Enterprise Resource Planning)で、企業のあらゆる組織のスタンダード化や、中央化されたデータストレージなどに利用されました。次の世代では、メール、SNSなどのコミュニケーションツールが拡大し、コラボレーティブな労働のツールとして発展しました。

こうしたツールの発展で、労働時間のフレキシビリティに大きな変化が生まれました。また、職場の位置づけが変化し、働く場所を選ばない職種が増えました。職場滞在期間もますます短くなってきています。物理的な移動はクライアントなどに会う必要や緊急性があるときのみ、というケースも増えています。

また、デジタルツールの進化が触媒の役割を果たして様々な変化が生まれました。すなわち、経済活動ではサービス部門が拡大し、中間・管理職層が増え、人間関係についても、デジタルツールのおかげで同時に複数のサークルに属しているような感覚、複数の空間に同時に存在しているような感覚が生まれました。

こうしたデジタル改革は組織改革と同時に進行することで、やがてより広範なワークスタイル改革へとつながります。各国の労働文化にもよりますが、世界的に同じ方向への動きが見られることは確かです。こうした変化が社会に軋轢を引き起こすことなくスムーズに移行していくためには、人材のマネジメントが重要になります。

## デジタル技術の取得・伝達・個別化

デジタル技術には企業側がビジネスプロセスの最適化を推進するものと、従業員側が個人的に習得した技術を職場へ持ち込むものがありますが、個人のイニシアチブ、デジタル技術を駆使したビジネスプロセスの最適化を通じて、個々のクライアントのニーズに合わせて高度に個別化された環境や提案が提供されれば、クライアントとの距離が縮まり、収益性改善、生産性向上へとつなげることも可能になります。また、企業同士もつながりやすくなります。

しかし、こういった絶え間ないビジネスプロセスの最適化は、技術的な複雑度が増すことにもなり、従業員へのプレッシャーとストレスの原因になる可能性があります。

また、デジタル技術に関するコンピテンシーは、業種、習得方法など個人差があるため、各個人に委ねられる部分が非常に大きい。企業から必ずしも求められない自己習得の部分が結果的に仕事にも重要になっており、時間・空間の次元よりも、むしろデジタル技術の次元でプライベートと仕事の境界線が曖昧になる状況が増えるかもしれません。

## 文化的障害が テレワーク浸透の足かせ

テレワーク浸透の足かせは法的障害でも技術的障害でもなく、文化的障害です。

コワーキングの概念はアメリカや北欧からきたものですが、他者との距離感が狭く、気軽なコミュニケーションが文化的にも根付いているアメリカでの導入方法と、独特の労働文化を誇るフランスとでは場の設計や運営のあり方も当然異なります。

さらには、フランスはほかの欧州諸国、特に北欧諸国と比べて、「働くことイコール仕事場にいること」



という意識が強く、オフィスでのプレゼンスを絶対視するいわゆる“プレゼンティズム”がはびこっています。企業側も従業員側もこれはよくない習慣だと言いますが、メンタリティや習慣を見直すのはなかなか簡単なことではありません。

また、コワーク自体の歴史が浅いこともあり、労働組織論やスペースデザインのテーマとして話題になることは多いですが、社会学的な観点からの研究など、学術的知見が不足しています。私たちの仕事は、こうした研究を充実させることです。例を挙げると、フレキシブル・ワークについて考えるとき、以下の5つの側面からの分析が可能です。

5つの側面を考慮に入れた科学的な分析がフレキシブル・ワークのスムーズな導入のうえで有効と考えます。

ただし、状況の変化も見られます。現在のフランスでは、統計にカウントされない「インフォーマル」な形でのテレワークが急激に増えています。すなわち、こうしたテレワーカーは、労働契約上で正式な変更がなされたわけではないので、カウントされません。他方、テレワークなどフレキシビリティを高める方向で改革を進める企業と進めない企業との二極化が進んでいます。従来の手法に固執する企業も多いのです。

|   |      |   |
|---|------|---|
| 1 | 労働時間 | 労働時間の調整や変動に関して。<br>企業の戦略などにより企業側からのイニシアチブで行われることが多い |
| 2 | 就労場所 | デジタル技術の進化で就労場所の選択が可能。テレワークの可能性が誕生する                 |
| 3 | 労働契約 | 需要に合致した就労人数と報酬体系                                    |
| 4 | 力関係  | アウトソーシング、派遣雇用などの商業契約                                |
| 5 | 機能面  | モビリティ、ローテーションで複数の職種に対応、マルチプル                        |



## 「コーポワーキング」とは

重要なのは、コワーキングという名称にとらわれるのではなく、まず働き方・働く場所の根本的な再定義・再編成を試みることです。

フレキシブル・ワークの改革が進む企業では、社内にコワークスペースを設置して、社員をはじめ、クライアントなどがつながりの構築を試みています。これを「コーポワーキング」と呼んでいます。

こういった“進んだ”企業では、ピラミッド型の上下関係からよりフラットでよりオープンな組織を目指し、社員同士またはクライアントらが同じ場所を共有することで、新しい形のビジネスのエコシステム構築を志しています。

例えば「アジャイル方式」では、完成度の低い商品について、こういったスペースを活用し共同テストを幾度も重ね、時に故意にバグを発生させるなどして完成度を徐々に上げるというものです。

## 「つながらない権利」で大きな前進

2016年の夏に改正された「労働・労使間対話の近代化・職業経歴の保障に関する法律(通称:エル・コムリ法)」は、有給休暇や労働時間の調整、残業の賃金割増率の設定を企業ごとの労使合意により可能とするという内容で、「つながらない権利」について大きな前進と言える規定も盛り込まれています<sup>(※)</sup>。

デジタルの発展により、仕事とプライベートの時間との境目がますます曖昧になっています。

INSEE(国立統計経済研究所)の調査では、4人に1人が労働時間外の20時から24時の間に仕事をした経験がありますが、その一方で、例えば自宅に帰宅した後に緊急な仕事のメールに対応しても、それは労働時間として見なされません。

法定労働時間である35時間を超えて仕事をして

いるにもかかわらず、超過分は無償で仕事をしており、相対的に賃金の低下を招きます。仕事とプライベートの区別がないことは、仕事の生産性と生活の質を低下させ、やがてバーンアウトを引き起こすリスクも考えられます。

フランスでの労働に関するメンタリティは徐々に変化してきています。今回、「つながらない権利」が改正労働法に盛り込まれたのは、労働者の権利と生産性の向上を両立させるためにも朗報でした。他国も検討する価値があるのではないかと思います。今後どのような理論的展開が可能になるのか、社会学者として、興味深く見守っていきたいと思います。



※

「つながらない権利」とは、労働時間外にはメールなどに対応しなくてよい権利、接続を切ることができる権利のこと。2017年1月より従業員50人以上の企業について、労働者(または労働組合)との協議の中につながらない権利を含めることが可能になった。なお、万が一合意に至らなかった場合、企業は政府が推薦する方法を取り入れることが推奨されている。

## Paris

パリ市

ヴェロニック・フランク＝マンフレド氏

パリ市人事課部長  
テレワーク推進責任者

「パリ市は二〇二四年のオリンピック開催に向け、テレワークの更なる発展を目指しています。自治体におけるテレワークのモデルケースとして世界へ向けたメッセージを発信します」

パリ市の日常風景となった公共自転車レンタルサービスの「Velib'（ヴェリブ）」は、パリ市を飛び出し、フランスの地方都市をはじめ海外でもサービスを開始している。

パリ市はもともと創造性に富んだ文化事業など、行政主導のもとで市民参加型の画期的で大胆な政策を多く打ち出し、都市の新しい姿を発信していることでも有名である。2024年の夏季オリンピック開催へ向け、パリ市の課題とされる大気汚染や渋滞問題などの解決策の一つとしてテレワークが挙げられており、パリ市の動向は内外の注目を集めている。

取材の日はまさにセーヌ川が氾濫して、通行止めや地下鉄の一部閉鎖などのインシデントが相次いだことから、世界中で大きなニュースとして取り上げられた。パリ市庁舎はセーヌ川のすぐ脇に所在するため、自宅待機を余儀なくされた職員も多かったが、こうした緊急時にも、テレワークのシステムを最大限に活用することで平時とほぼ変わらず業務を継続することができたようだ。



ヴェロニック・フランク＝マンフレド氏



## 初の女性市長が掲げた 目標 1500 人はすでに突破

パリ市に初めて女性市長が誕生して3年半以上が経ちますが、左派のイダルゴ市長は就任当初から新しい働き方の導入に注力してきました。テレワークも積極的に導入しており、2016年に設定された2018年末の目標である1500人は2017年末の時点でクリアされ、新たに2000人という目標が設定されました。

パリ市の職員数は5万2000人ですが、その多くは、清掃員や美術館・公園の監視員など現場出勤が必要な職員で、テレワークが可能な職業に従事するのは1万人のみです。2015年にこの事務職に就く1万人の職員を対象にイノベティブな働き方に関するアンケート調査を行った際、最も希望の多かったのがテレワークの導入でした。これを受けて、希望者150人を対象にテレワークを試験導入するテスト期間を設けました。自治体では、こういった

新しい制度の導入時には必ずテスト期間を設ける必要がありますが、これは、労働組合との交渉時にも必須条件となります。

## 2016年のデクレで正式に始動

2016年2月11日、公共部門(国と公共団体)におけるテレワークに関するデクレ(政令)が公布され、いよいよパリ市でも本格導入が始動しました。労組との協定が締結され、希望者はこの協定に署名することで正式にテレワークをスタートできるようになりました。協定には、実施曜日、時間、場所、連絡ができる時間帯が明示されています。この協定案を策定するに当たり、管理職と労組の説得に多くの時間が費やされました。自治体は、スピード感のある経営管理が可能な民間企業と比べてどうしても新しい制度の導入に時間がかかってしましますが、関係者全員(テレワーク希望者・労組・管理職)が納得して合意に至らなければ、後に支障が生じる原因にもなるため、準備には十分な時間がかけられました。

## 新しい働き方に備えた組織構築

2015年のテスト導入時には、部下を新しい方法で管理しなければならなくなった管理職の側からの反発が多くありました。テレワークの導入に躊躇する管理職の理解を得るために、講演会とセミナーを多く開催して、テレワークが日常的に行われ、その効果が実証されている多くの企業やスタートアップの例を挙げ、自治体でもそれが可能であることを主張していきました。

講演会ではテレワーク専門のコンサルタントを招いて、数々の具体例を検証し、解決策を模索しました。一番効果的だったのは、テスト期間でテレワークの効果に納得した管理職が、不安を訴えるほかの管理職への説得を試みるという方法でした。

また、労組の側では、テレワーカーが自宅にいることでほかの同僚たちに対して引け目を感じ、プレッスを強調するために労働時間を超えてまで働く恐れがある、という懸念を抱えていました。そのため、労働時間の上限を7時間40分以内と決めました。職場のデスクは保持され、テレワークを中断していつでもオフィスに戻れることも確約しました。同僚とのコミュニケーションを円滑にするため、テレワーカーは1日4回(作業開始時、昼食前/昼食後、作業終了時)、パリの市のイントラネット「ChronoGestor」を通して勤務状況を知らせることが義務づけられています。また、孤立防止や保健衛生の面からも夜間のテレワークを禁止し、勤務時間は8時～19時半の間の約7時間(45分の休憩を含む)とすることが決められました。

なお、2016年のデクレではテレワークは週2日が最大でそれ以上は推奨されていません。テレワーカーが気軽に相談できる労働医や、精神ケアサポートの体制も確立されています。また、2017年5月より、テレワーカーを部下に持つ管理職とテレワー

カーはパリ市が開催するテレワーク・セミナーに年間7回出席することを求められます。これは、各部署から上がって来た問題点などを一緒に話し合うことで共通の問題意識を持ち、テレワークに関するタイムリーな情報を共有する目的があります。これに追加して、年に数回、管理職による管理職のためのセミナーが開かれています。古い体質の管理側の問題を解決する格好の場所となっています。

## 予想を上回るテレワーク人気に対応しきれず

テレワークに関するアンケートでは、電話対応や同僚とのやりとりなどによって作業の中断を余儀なくされる時間がテレワークでは3分の1以下に減るという結果が出ています。テレワークの経験者は、作業に集中できるため20～50%の割合で生産性が高くなるとして、テレワークを全面的に支持しています。そのため、希望者は増えるばかりで、パリの市の対応が追いついていない状態が昨年から続いています。テレワーカーはテレワークに必要なノートパソコン、マウス、ヘッドフォンなどがパリ市より貸し出されることになっていますが、その調達が大幅に遅れており、現時点で1500人が、協定に署名しているにもかかわらず、規定のマテリアルが揃っていないためにテレワークを開始できずにいます。

また、予想以上にテレワーカーが増える一方で、技術的なサポートが追いつかないという問題もあります。例えば、オフィスにかかってくる電話がテレワーカーのノートパソコンに転送されるシステムがありますが、これがうまく機能せず、結局オフィスにいる同僚が電話を代わりに受けなければならないといったケースが挙げられます。

テレワーカーの生産性向上の裏でオフィス勤務者への負担が増えることのないように、早急な対応が必要とされる課題となっています。他方、現在はテ

テレワーク場所として自宅のみ<sup>(※1)</sup>が許可されていますが、自宅がテレワークに向かない職員からの要望に対応するため、サテライトオフィスを設置するプロジェクトが急ピッチで進行しています。

## テレワーク導入における 5つのメリット<sup>(※2)</sup>

1. 平均で 5.5 日の病欠減少
2. 平均で生産性 22% 向上
3. 平均で 40 分の通勤時間節約
4. 平均で 45 分の睡眠時間増加
5. 年間 4 万キロのカーボンフットプリントの削減

## 成功の 5 つの秘訣<sup>(※3)</sup>

職員たちにも好評な、テレワークを長期的に成功させる 5 つの秘訣をご紹介します。

1. 背筋を真っすぐ！  
(ベッドで仕事しない、自宅オフィスの環境を整える)
2. 着替える！  
(自宅だからといってパジャマで仕事をしない)
3. きちんと食べる！  
(昼食は決まった時間にデスクとは別の場所で取る)
4. 無理をしない！  
(1 時間に最低でも 5 分の休憩を取る)
5. 電源を切る！  
(勤務時間が終了したら接続を切る)

## 2024 年夏季オリンピック 開催に向けて

パリ市では 2024 年の夏季オリンピック開催に向け、テレワークをはじめとした新しい働き方の導入に注力しています。これは、開催時の市内の交通混雑で通勤に大きな支障が生じることが

予測されていることから、まずはパリ市職員のテレワークを成功させることで、競技場のあるパリ近郊のほかの自治体や企業の賛同を効果的に呼びかけたいからです。



大気汚染問題に関しては、大気汚染と騒音の軽減につながっている「ノーカーデー」を引き続き設けていく予定です。地下鉄・パリ急行列車でのダイヤの乱れや混雑問題は、今後の課題として RATP(パリ交通公団) と Ile de France Mobilités(イル＝ド＝フランス・モビリティ) と協力して抜本的な解決を急いでいます。こうした努力をフランス全体の底上げ効果につなぐべく、テレワークのさらなる発展を目指し、自治体におけるテレワークのモデルケースとして世界へ向けたメッセージを発信していきたいです。

### ※ 1

例外的に職員が週末に過ごす田舎の家などが許可されることもあるが、事前の登録が必要。コワークスペースのような公共の場所は認められていない。

### ※ 2、3

出所：パリ市の資料  
「Conférence Télétravail Déploiement 25012018」より

## EY France

EY フランス

オードレイ・デコンクワ氏

人事部 部長

「Y世代の優秀な人材確保には、他社にはない条件の提示。スーパーフリーなフレキシブル・ワークの導入は必然でした」

EYは会計、税務、IT、M&A、法律、人事労務、アドバイザリーサービスなどを手がける総合コンサルティング企業である。世界150カ国、700都市で展開、世界で約25万人の優秀なコンサルタントを擁している。

圧倒的なグローバルプレゼンスと柔軟な価値観を持つ同社は、ベンチャー的気質のファームとも言われている。EYの理念は「Building a better working world (よりよい社会の構築を目指して)」であり、各事業を通じてその実現を図っている。

EYフランスには7000人の従業員がおり、その75%がY世代で構成されているという。そのため、若い世代の要望を経営がうまく汲み取ることが企業発展の重要なポイントになる。優秀な若手は転職志向も高いため、EYフランスは、人材の定着のために、新しい働き方の制度導入に取り組んでいる。現在は、そのパイオニア企業として一目置かれており、SNS（ソーシャルネットワーキングサービス）などを通じた外部への広報も積極的に行われている。人事部長であるオードレイ・デコンクワ氏に同社のフレキシブル・ワークの取り組みについて伺った。



オードレイ・デコンクワ氏

## Y世代が望む働き方とは

激化する競争環境を勝ち抜くために最も重要な資源が優秀な人材です。弊社では社員の75%を占めるY世代の優秀な人材の引き寄せは、重要な課題と認識しています。Y世代の仕事に対する姿勢を分析する際、最も重要なポイントは仕事とプライベート両面の充実です。EYフランスでは、次の3点を柱とする改革を行いました。

1つ目はマネジメントの面です。EYフランスも以前は他社と同様に、とてもクラシカルな組織構造でしたが、Y世代がピラミッド方式のヒエラルキーを嫌い、よりフラットな関係を求めていることから、大幅な組織改革を行いました。

2つ目はY世代が望むキャリアプランを実現するために、早く成長でき、早く責任のあるポジションにつくことができるような人事施策を取り入れたことです。早期選抜を可能にする能力開発(トレーニングやコーチング)のサポートも充実させています。

3つ目はワーク・ライフ・バランスの実現です。仕事とプライベート両面の充実を可能にするために、より柔軟性に富んだ働き方が導入されたのは、必然の結果だったと言えます。

EYフランスでは2015年11月から、文字通り完全にフレキシブルなフレキシブル・ワーク制度を導入しました。それは、上司や同僚などと対面する会

議や仕事があればオフィスで仕事をする必要は一切ないという非常に大胆な制度です。社員は公私のニーズに合わせて、自由な時間に自由な場所で仕事をするすることができます。上司や同僚に事前に許可を得る必要がなく、会社から制約を課されることは一切ありません。業務上、上司や同僚と頻りに連絡をとる必要がある場合でもこれまで通りコミュニケー



ションが確立されているならば、働き方は自由でよいというものです。

コンサルタントは日頃からクライアント先で多くの時間を費やしますので、こうした働き方への転換が容易にできたのかもしれませんが、ワーク・ライフ・バランスの問題は多様性の尊重にもつながりますが、70カ国もの異なる国籍の社員を抱えるEYフ



ランスにはダイバーシティの観点からも柔軟な考えを持ち、多様な働き方を望む人々の理解が得られやすい職場環境が不可欠であると思います。

フレキシブル・ワーク制度は、従業員の70%が利用しており、今後も利用が増える傾向にあります。オフィスにいない社員の評価基準としては「成果」が全てとなりますが、これは本来の働き方として正しい姿と考えています。社員は自身の成果に責任を持つからこそ、働き方の自由を選択できるということです。サポートが必要な、入社間もない若手社員の評価も成果制です。若手社員には入社時に先輩社員をアドバイザーとして配していますが、3カ月ごとの話し合いの場で若手社員が担当した仕事の成果を確認したり、次の3カ月の目標を設定するなどします。つまり、やるべきことをきちんと行っていれば、働く場所やその方法は自由でよいということです。

## 企業戦略の策定に Y 世代を取り込む

Y 世代には、企業の戦略策定にも直接関与したいという希望があります。タレントマネジメントや、職場における QOL(クオリティ・オブ・ライフ)の向上などのテーマにおいては、自分たちの意見が直接反

映されることを要求しています。

EY フランスでは、CEO を委員長とし、入社 2～5 年以内で 35 歳以下の Y 世代メンバーで構成された社内の組織改革委員会「Shadow Comex」を設置しています。委員会は月に一度開かれ、気軽に話せる雰囲気で行われます。ここでは、Y 世代から CEO に数々の提案がなされ、その提案内容について、後日運営委員会で話し合いがもたれます。採用されたアイデアは Y 世代の発起人が中心となってプロジェクトとして進めていくこととなりますので、完全なボトムアップ方式です。幸運なことに我々の CEO はイノベティブなマネジメントの導入に積極的で、こうしたイニシアチブも自ら率先して行動しています。



ほかにも「リバース・メンタリング」と呼ばれるシステムが好評ですが、これは Y 世代がメンターになって、SNS や新テクノロジーに関する知識を、従来メンターの役割を担ってきたパートナー世代に伝授するというものです。思想が異なる世代同士が上下関係にとらわれることなく直接意見を交換することでパラダイムの転換が起こり、大きなシナジー効果が生まれるのです。



## 世代が違う社員の共存を可能にする

Y世代の意見を取り込んだ新しい働き方の導入をはじめとする組織改革に反発があるとすれば、それはY世代の直接的な管理を任されたマネジャー層で発生します。従来の方で部下を管理して大きな案件を成功に導いてきたマネジャーらにとって、これまでのやり方から脱却し、経験に基づいた価値観や行動を即座に変えるのは簡単なことではありません。

だからこそ、躊躇を示す彼らに寄り添って計画を進めていくことが重要で、会社側も必要に応じた援助をしなければなりません。Y世代が新しい働き方を望んでいるからといって、彼らはシニアの存在を否定しているわけではありません。Y世代はシニアをリスペクトし、多くのアドバイスを求めています。これは忘れてはならない点です。

他方、新しい働き方を導入すれば、それに適したワークスペースも必要になります。昨今EYフランスのオフィスは、シェアオフィスやワークスペース、立ったまま仕事ができるスペースなど多種多様なス

ペースを導入してニーズに対応しています。社外のワークスペースも多く利用されていますが、そういったスペースとの法人契約も今後検討されていくでしょう。

## ウェルネスの充実

フレキシブル・ワークが導入されてから、社員たちは仕事の合間にジョギングに出たり、スポーツクラブに通ったりといった時間を確保しやすくなり、健康管理にも貢献しているという結果が出ています。

また、EYフランスが入居する高層ビル(タワーファースト)の階下にはワークスペースの「Kwerk」が入居しています。Kwerkは仕事ができる空間だけでなく、食事やヨガなどの各種スポーツができるスペース、さらにはメディテーションルームまで備えた最上級の総合施設です。EYフランスは「Kwerk」と法人契約を結び、社員の健康面にも配慮しています。毎年「世界で最も就職したい企業」の上位にランクインしていますが、優秀な人材にEYフランスに入りたいと思ってもらえるような要素をこれからも模索していきたいと思っています。



## Societe Generale

ソシエテ・ジェネラル

マリー・ラングラッド・ドモワイアン氏

職場における CSR 推進部部长

「テレワークの積極導入や  
レ・デューン・テクノロジーパーク設立など、  
古いイメージの銀行を脱却し、  
デジタル時代の新しい働き方を積極的に実践しています」

ソシエテ・ジェネラルは 1864 年に設立され、世界 76 カ国に、約 15 万人の従業員、3100 万人の顧客を持つ欧州でも指折りのメガバンクである。近年ではデジタル時代のバンキングを目指し、最新テクノロジーを駆使してサービスの提供を行っている。

また、「Life at Work (職業生活の充実)」というスローガンを掲げ、職場における QWL (労働生活の質) の実現に注力している。

マリー・ラングラッド・ドモワイアン氏は、人事部に属し、職場における CSR 推進部の部長として主に労務関連を統括しており、ソシエテ・ジェネラルグループ全体でも需要が一気に高まったテレワークも担当している。

金融機関でのテレワーク導入は難しいとされている中、ソシエテ・ジェネラルは大成功を収めている点で、導入を躊躇する企業への有益な事例となるだろう。また、テレワーク制度に先立って計画され、デジタル時代の新たなオフィスとして 2017 年にオープンしたばかりのレ・デューン (Les Dunes) ・テクノロジーパーク<sup>(※)</sup>についても同氏に説明していただいた。



マリー・ラングラッド・ドモワイアン氏



## 新しい働き方の導入には 大きなリーダーシップが必要

ソシエテ・ジェネラルがテレワークを導入したのは、ほかの大手企業と比べると比較的遅い 2013～2014 年でした。「Life at Work(職業生活の充実)」を具体的に実現できる方法は何か、そのために会社ができることは何かを考えたとき、テレワークがその最初の候補に挙げられました。

パリ市内の顕著な地価上昇もあり、多くの社員がパリ近郊に居住しています。本社があるラ・デファンスは、欧州最大のビジネス地区としてトップクラスの企業が 3600 社集結し、約 20 万人が毎日出勤しています。ラ・デファンスへの通勤客の多くが利用するパリ郊外急行鉄道網(RER)は常に混雑し、遅れることも多いため、社員のストレスの原因になっていました。

社員のストレス軽減に直接的な効果が期待できるテレワークですが、導入にあたり、歴史ある大企業特有の不安や反発にも多く遭遇しました。これには自ら率先して上層部に直談判し、少しずつ解決していきました。新しい制度の導入は簡単なことではありませんが、テレワークは特にニーズが高く、社員にもたらされるメリットが大きいことも明らかでしたので、躊躇することはありませんでした。

## スタートから 3 年で 5000 人と一気に増えたテレワーカー

ソシエテ・ジェネラルのテレワーク制度は 3 段階に分けて導入しました。

まず、2013 年末に 200 人が参加する最初のトライアルが行われました。その後の第 2 フェーズでテレワーカーの数は 2014 年末の 450 人から 2015 年には 2300 人と大きく増えました。これを受けて、社内でも企業合意締結の必要性が叫ばれ、労働組合との交渉が開始されました。2016 年 10 月 19 日に無期限の企業合意が締結されましたが、これを機に希望者が倍増し、2016 年末には 5000 人を突破しました。現在は 7000 人弱と順調に増えています。テレワークが「Life at Work(職業生活の充実)」に貢献していることは明白であると言えます。

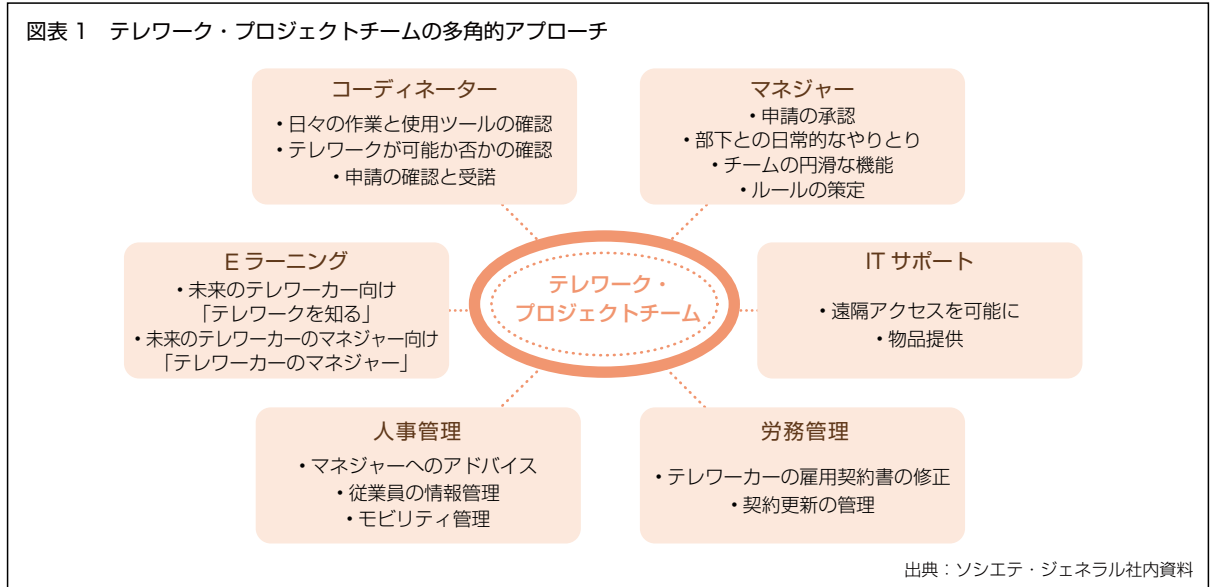
企業合意にはテレワークの基本原則として、以下の内容が盛り込まれました。

- テレワークは週に 2 日まで
- 身体的なプレゼンスが必要な部署や顧客データを主に扱う部署の社員にはテレワークは認められない
- テレワークは当該社員と直属の上司の合意の下で導入される
- 同僚とのコミュニケーションを重視
- テレワーカーと非テレワーカーの待遇の平等
- いつでもテレワークを中断できる権利

そして、オンとオフの切り替えを重視し、接続を切る権利の強化が明記されました。テレワークに必要なパソコンなどの物品は会社から支給されます。現時点では自宅でのテレワークが基本ですが、第 2 の場所(社員の帰省先や別荘など)を事前に登録することもできます。

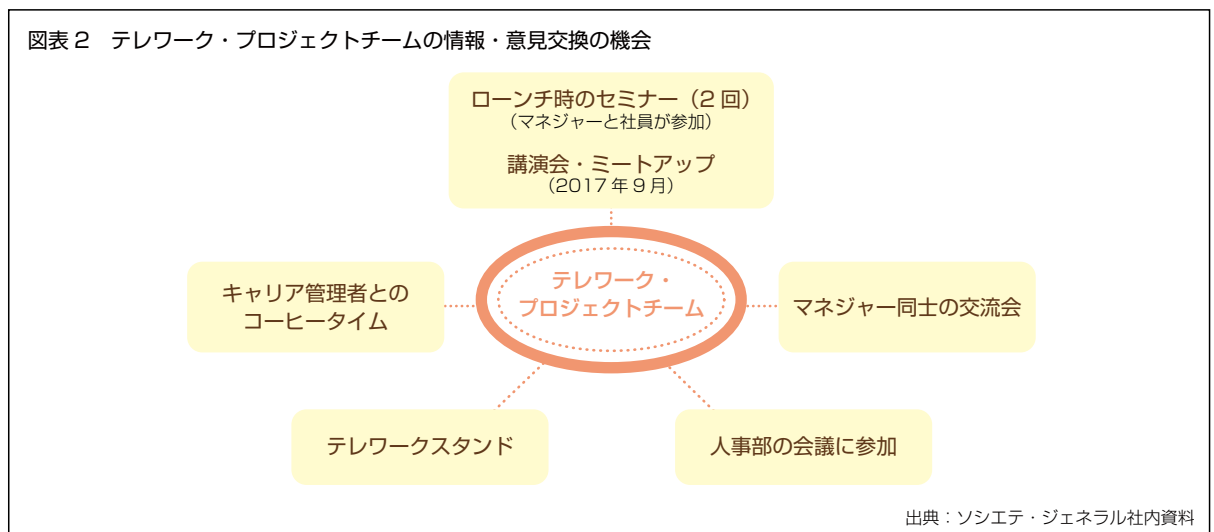
## 成功のポイント①多角的アプローチ

テレワークを成功させるため、ソシエテ・ジェネラルではテレワーク・プロジェクトチームを中心とする多角的アプローチを採用している(図表1)。



## 成功のポイント②セミナー、ワークショップの開催

テレワークを円滑かつ効果的に行うために、様々なレベルで情報・意見交換の機会が設けられている(図表2)。



## 未来の金融市場に向けて： レ・デューン・テクノロジーパーク

「Life at Work(職業生活の充実)」の考え方に基  
づき、パリ西部のラ・デファンスで主に IT 関連業  
務に従事する社員をほかの施設へ移動させる計画  
が持ち上がったのは、テレワーク制度が導入される  
以前の 2007 年のことです。急速に勢いを増すデジ  
タル化を背景に、フィンテック(ファイナンス・テク  
ノロジー)の R&D に特化した施設の整備が必要に  
なったという事情もありました。

ソシエテ・ジェネラルは、欧州における「未来の金  
融市場」を率先して構築するための足場として、パリ  
東南部のヴァル・ド・フォントネーにレ・デューン・テ  
クノロジーパークの建設を開始しました。金融危機を  
背景に一時的に計画は中断されましたが、2012 年  
に工事が再開し 2017 年にオープンしました。

レ・デューンはラ・デファンスから RER の A 線  
で 15 分ほどのところにあります。総面積 12 万  
6000 平方メートルに及ぶ敷地には 3 つの主要建  
物が平行して建ち、5000 のフレックスデスク、  
500 の協業スペース、巨大なオープンスペースなど  
テーマ別に分かれた 50 種類のスペースが配されて  
います。外部のスタートアップ企業にもスペースを提  
供していて、日常的に 5000 人が働いています。

緑溢れる中庭とテラスに併設されたカフェテリ

ア、開放的な社員食堂に加えて、ゲームセンター、  
バスケットボールやベタンク(フランスで生まれた球  
技)などのコート、コンサートホール、フィットネス  
センター、瞑想室や仮眠室、イベントセンターもあ  
ります。コーヒーチェーン店が入居し、ソシエテ・ジェ  
ネラルの路面店もあるので、さながら小さな町の一  
ような風景です。

社員は入社後、自分のロッカーから荷物を取りだ  
し、その日のプランニング、仕事内容によって好きな  
場所を選んで仕事をします。専用のデスクがある人  
は一人もいません。立ったままで素早くミーティング  
ができるスペース、くつろいだ雰囲気では合会できる  
ソファのあるスペース、周囲に迷惑をかけずに電話  
をかけられるブースなど、従来の職場環境とは一線  
を画した空間構成が特徴です。

アプリケーション「My Building」を使って様々な  
種類の会議・会合スペースを予約して利用したり、  
レストランの混雑状況やチーム員の居場所をリアル  
タイムで確認することもできます。社員一人ひとりが  
フレキシブルに効率よく仕事できるだけでなく、効  
果的なチームワークが可能になる。レ・デューンは  
そんなデジタル時代の新しい働き方を実践できる  
革新的な場です。

※ Les Dunes の映像：

<https://www.youtube.com/watch?v=5hhbS-Bh9FkM>



## KPMG France

KPMG フランス

シルビー・ベルナル・キュリー氏  
 パートナー  
 人事部・タレント開発管理部門部長

「新たな人事マネジメントは、  
 従来のなヒエラルキーではなく、  
 ノウハウをシェアする  
 循環型の構造がベースとなる」

KPMG は世界 4 大会計事務所の一つとして知られる、世界最大規模のコンサルティングファームである。本社はオランダのアムステルダム、世界 154 カ国、従業員数約 20 万人の企業である。2017 年度の収益は 264 億米ドルと過去最大となっている。

同社は男女雇用機会均等の推進に積極的で、パートナーレベルなど上級職への女性起用率が高いことでも知られる。

KPMG フランスのシルビー・ベルナル・キュリー氏は「People Performance Culture」と名付けられた KPMG グループ人事部門の世界会議に KPMG フランスの代表として参加する。商業大学院を卒業後、公認会計士の資格取得を経て KPMG に入社。後に、勤務を続けながら心理療法士の資格を取得したが、心理療法士としての認知行動療法の知識とノウハウは、労働環境における人格発展という観点から業務に役立っているという。20 年前に「人事部・タレント開発管理部門」を創設し、現在も担当しているシルビー・ベルナル・キュリー氏に、現代における新しい働き方をどう捉えるべきか伺った。



シルビー・ベルナル・キュリー氏

## 「ストレス」と「バリア」の分析

KPMG は大きく分けて「監査」「アドバイザー」「税務」の3部門からなるコンサルティングファームですが、会社の規模が大きくなるにしたがい課題となったのは、各部門同士、また社員同士の「絆」の維持でした。会社が発展を続ける中で、いかに「絆」を確保するか。この答えを出すために組織改革を実行しました。

まず2006年には、イノベティブな方法を用いて「新しい働き方」の導入に取り組みました。その際、どのような方法が最良なのかを判断するために、社内でパイロットプロジェクトを立ち上げました。具体的には、「ストレス診断」と「男女平等」という2つのテーマについて、社内で200人ずつの作業グループを立ち上げ、外部の専門家の協力も得て分析評価作業を進めました。

「ストレス診断」の作業では、ストレスや不安感に多く直面する業種でありながらも、ほかのフランス企業と比較してストレス度が低い、という結果ができました。もちろん担当部署によって差はありますが、全体的に見てストレス度が低いことが確認されました。この結果をさらに分析してみると、「社員にストレスを引き起こす原因」と「社員をストレスから守るバリア(防護壁)」という2つの要素の重要性が浮かび上がりました。つまり、「ストレスの原因」を削減するとともに、「ストレスから守るバリア」を強化することで、総合的にストレスの軽減につながるということです。

このうえでKPMG社員全員にアンケートを実施し、結果を集計しました。「ストレスの原因」については、ストレスを減らすように変更できる要因と、変更できない要因に分ける、などの分析作業を行いました。この過程では部署や上下関係を超えて活発な話し合いが持たれ、その結果を経営陣に対する具

体的な勧告・提案の形でまとめました。例えば、マネジャーによる部下の管理方法の基準や、勤務時間外のメール対応に関する基準などがとても明確になりました。この取り組みはKPMG開業以来初めての試みで、大規模なボトムアップを通じたアプローチが採用されました。

## 「憲章」の代わりとなる「アンケート」を導入

作業グループによるボトムアップの働きかけが実り、2008年には「新しい働き方」についての「憲章」となる文書が成立しました。しかし、フランス人には権威的な「憲章」を好まないところがあるため、そのままの形で提示してもあまり具体的な成果がでないことは最初から明らかでした。

そのため、「憲章」という名称は避け、むしろ「アンケート」という形で2年おきに全社員へ送付し、成果を測定しました。その結果を経営陣へ報告し、経営陣が具体的な解決方法を作業グループへ提示し、作業グループはその提案について協議する、という「対話」が繰り返されました。

この取り組みにおいて注目すべき点は、フランスにおいてヒエラルキーがとても重要な意味を持ち、特にKPMGでは職業柄、ピラミッド型の伝統的なヒエラルキーを重要視する企業カルチャーがあったことです。それだけに、ボトムアップ型アプローチは既成概念を覆す画期的な取り組みとなりました。

「男女平等」に関しては状況が異なります。作業グループを通じて多くの努力がなされてきましたが、具体的な成果をあげることができませんでした。例えば、ある年の女性と男性の採用数が同じであっても、数年後に管理職クラスでの比率を見ると、どうしても女性が少なくなる傾向は変わることがありませんでした。その原因を探るため様々な仮説をたて、女性のためのキャリアトレーニングや講演会を積極

的に開催しましたが、ある程度の改善は見られたものの抜本的な底上げにはつながりませんでした。

しかし、次第に女性のキャリアアップには「ワーク・ライフ・バランス」の改善が必須であるということが分かってきました。ここから、フレキシブル・ワークやテレワークといった議論が白熱していきます。これが、大胆なフレキシブル・ワーク導入など、職業上のノルマに答えつつも個人の生活に配慮できる環境を模索する「VP/VP(VP2) プロジェクト<sup>(※)</sup>」につながりました。

## Y 世代を魅了する労働環境の提示

弊社社員の平均年齢はいわゆる「Y 世代」に属する 32～35 歳ですが、彼らの多くは規則で縛られることを嫌います。彼らにとっての労働市場は国内に限らず世界に広がっているため、人材の確保に向けた競争はますます厳しくなります。若くて優秀な彼らに、弊社で働きたい、そしてできるだけ長く働きたいと思ってもらうためには、彼らが望む労働環境を提示しなければなりません。



それを背景として、入社 2～3 年の若手社員 15 人が有志の作業グループを結成し、未来の労働環境を視野に入れた働き方改革について検討することになりました。「VP/VP(VP2) プロジェクト」と連携して 2016 年から大々的に導入されたフレキシブル・ワークもこうした試みから生まれたものです。

フレキシブル・ワークは「信頼」「責任」「コミュニケーション」という 3 つの柱にのっとり、細かなルールは一切設けず、最大限に柔軟であることを基本としています。つまり、各個人のインテリジェンスを尊重して、自立的に判断し行動する、ということです。上からの制約がないフレキシブル・ワークですが、達成しなければならない「仕事」そのものが社員を監督する「管理職」的な役割を果たしていると言えるでしょう。

また、あらかじめ取り決められたイントラネットなどのシステムを利用していないことも特徴の一つですが、これは制度の硬直化を防ぐことが目的です。KPMG フランスでは世界 50 カ国の社員が、35 の異なる職種に従事していますので、仕事に対する考え方も人それぞれです。こうした十人十色の社員たちをうまくまとめるには、透明性を確保する、ということも成功の秘訣でしょう。もう一点、新しい働き方に対応するため、部下を直接管理するレベルのマネジャーに対して、必要に応じて研修を実施しています。マネジャーは、フレキシブル・ワークに加えて、総合的なマネージングツールについて学ぶこととなります。

## ノウハウをシェアする循環型の構造

KPMG フランスでもほかの企業同様にヒエラルキーが重視されていましたが、年齢のヒエラルキーではなく、企業内のポジションとしてのヒエラルキーです。30 代のパートナーが 40 代の部下を持つのも普通で、年上が年下の後輩に教える、といった考



えはもともと存在しません。逆に、Y世代は私たちよりも多くの知識を保有していると考えます。専門的な知識を持つ彼らに対して、熟練者は自分にはない情報を教えて欲しいとお願いし、熟練者もその経験から提供できるノウハウを提供し、お互いの強みをシェアしようという姿勢です。

具体的な例を挙げると、先ほどお話しした入社間もない若手の作業グループのメンバーの一人は20代前半のデータ科学者ですが、彼は若くして画期的なシステムを開発し国際的な賞も受賞するなど、類い稀なる技術と才能を持っています。またもう一人は、国際的な戦略に関する経験と専門的な知識を持っています。彼らが持つ専門的な知識に比べると、私は何も知らないも同然です。私が彼らに提供できるのはKPMG勤務32年で得た情報やノウハウになりますが、こうした互いのノウハウを共有して、結果的に企業競争力の向上につなげるという知識の循環的な構築が理想です。今後は企業内ポジションに基づいたヒエラルキーもなくなり、ノウハウをシェアする、フラットで、循環型の構造へと移行していくでしょう。

人工知能やロボティクスの発展で働き方は現在大きく変化していますので、変化についていけるように、私たちの考え方も柔軟であるべきなのです。そして、あらゆる戦略的決断の評価基準は、「それが世の中にとって有益であるかないか」のみとなります。

## 人間的な希求を満たす 人事マネジメント

若手15人の作業グループとの初会合で、「今後はどのような新型のボトムアップの取り組みが可能か」という質問をしたことがありましたが、作業会で彼らとのやりとりを経て、自分の質問が根本的に間違っていたことに気づきました。ボトムアップという



考え方自体が、問題提起の方法としての的確ではないのです。

若い世代の観点は、トップダウンもボトムアップもなく、全ての事柄を全ての人が共有すること、つまりは「循環型」の構造を基本とし、これが自然な方法なのです。社員の評価についても、従来のヒエラルキーの中で直属の上司の要望に応えることでの評価から、社員の一人ひとりが、会社を超えてフランスの経済、そして社会に対してポジティブな変化を生じさせることができるか、そういったムーブメントに自分が参加できているか、という基準で評価されるよう、移行することになると思います。

ヒエラルキーが存在し続けるとすれば、それは、経験、知識におけるヒエラルキーです。今後の人事マネジメントにおいて最も大切なのは、社員の人間としての基本的な希求が満たされる労働環境の達成をサポートすることです。他人から認められること、世の中に必要とされていると感じること、シンプルながらも人間の根本的な本能が重視されるべきなのです。満足感を得ることができた社員は「ストレスから守るバリア(防護壁)」の強化が可能になります。フレキシブル・ワークなどの新しい働き方も、ベースがきちんと構築されていれば問題は生じないはずで

※  
Vie Professionnelle (ライフワーク) / Vie Privée (プライベートライフ) の略。

## AFTT

フランステレワーク協会

## セルジュ・ルルー氏

フランステレワーク協会副会長  
 リール北部大学・イノベーション・  
 産業研究所パートナー研究員  
 イノベーション研究ネットワーク  
 (RRI) 副会長

「サテライトオフィス導入や『ファブラボ』は、  
 今後の雇用のあり方に  
 変化をもたらすことでしょう」

フランステレワーク協会は1995年に設立。情報通信技術の発展に伴い、オフィスに限らない柔軟な働き方の一つとして、企業や自治体にテレワーク導入を奨励している。主な活動内容は、テレワークに関する書物の出版、調査・研究、講演会・セミナーなどのイベント開催、政府に対する政策の提言、テレワーク普及・啓発施策への協力などである。

協会にはテレワークのパイオニア企業が加入し、研究者や識者が会員として活動している。2005年に同協会が発行した「テレワークガイド」は、有益なノウハウを提供し、現在もテレワークを導入・実践する多くの企業や自治体に活用されている。

1990年代からテレワークを追い続けているフランスのテレワーク研究の第一人者であり、産業イノベーション分野の研究者でもある協会副会長のセルジュ・ルルー氏に、テレワークの労働性について、そしてご自身の研究対象でもある「ファブラボ」が雇用という概念を変える可能性について話を伺った。



セルジュ・ルルー氏

## 1990年代のテレワーク導入が失敗に終わった理由

フランスでは1990年代初期に、パーソナルコンピュータの普及を背景にテレワークへの関心が高まりました。さらに1994年、ティエリー・ブルトン氏(2005年に財務・産業・経済大臣就任)が率いる作業グループが報告書を発表したことを機に、多くの企業がテレワークを試験導入しました。しかし、「テレワークが大幅な生産性アップとコスト削減につながる」という報告書の内容に触発された企業の大半は、試験導入終了後、本格導入を断念しています。

当時はケース・スタディもほとんど存在しませんでしたし、デジタルツールもマネジャー教育ツールも整っていませんでした。テレワークのメリットに惹かれて、やみくもにテスト導入した企業は、テレワーク導入の初期段階にかかる費用と一時的な組織の混乱、社員や管理職からの問題提起に対応できる十分な準備ができていなかったのです。本格導入を断念した企業は、初期段階に想定以上の大きなデメリットに直面し、この時点で諦めてしまったわけです。

また、テレワークに必要なとされるフラットでコラボレーティブな働き方は、貨幣価値を基準とした生産手法やトップダウン方式のマネジメントといった従来の組織形態に大きな変化を強いるものです。多くの企業が、この新しい働き方に馴染めず、マネジメントにおける課題を抱えました。現在でも95%の企業が従来型の手法を用いています。社内でコラボレーティブなプロジェクトの提案があっても、肝心の予算を管轄する財務部が従来の価値観に縛られていると、どんなによいアイデアでも実現には至らないわけです。この1990年代の挫折が大きなトラウマとなり、現在でも、テレワークなどの新しいアプローチの導入を敬遠する企業が少なくありません。

## テレワーク浸透を妨げるフランスの労働性

1994年のブルトン報告の後、2012年に「フランスの競争力に関するガロワ報告書」が発表されました。この報告書では、有益で具体的な提案がなされましたが、「労働生産性」という真の問題に立ち向かっていないことが指摘できます。協会が20年の間に実施した調査、特に外国との比較研究を見ると、フランスでテレワークの浸透が遅れてきた理由がわかります。

職場における人間関係の薄さ、労働そのものに対するイメージの悪さ、伝統的なトップダウン型組織への固執が、新たな労働形態導入に向けて努力している人々の意欲を削いでいます。テレワークの導入は、組織内のあらゆる階層間の対話を進め、相互的な信頼と職業人としての責任感をベースに自立した行動を求める、膠着した組織に一つの活路を提示するものだと考えます。

2017年9月に成立したテレワークに関するオルドノンス(政令)は画期的な内容になっており、これを起爆剤として、フランス全体の労働に対する固定観念が変わっていくことを望んでいます。しかし、政府が企業にいくら推奨しても、企業側にテレワークを受け入れる基盤が整ってなければ浸透は難しいでしょう。

## 自治体におけるテレワーク・サテライトオフィス導入の動きに注目

自治体では、テレワーク・サテライトオフィスが地方創生に大きな役割を果たすとされ、各地域で急速に発展しています。

フランス北部のダンケルクでのテレワーク・サテ



ライトオフィス計画を例にとってみましょう。まず ICT 発達の現状に照らして、「ダンケルクのテレワーカー」の地理的領域を定義します。アクセスできる領域、例えば、職場に週何回か通う際に、1日の間に往復ができる場所であるかどうかを考慮すると、行政的な領域よりはるかに大きな領域が浮かび上がります。ダンケルクのテレワーカーは、リール(仏)、パリ、ロンドン(英)、ブリュッセル(ベルギー)の経済圏に重なる領域に位置できます。

次に、この領域内で、どのような民間企業・公共機関が、自宅やサテライトオフィスでのテレワークを実践できるのか、どのような雇用の可能性があるのかを調べます。さらに、日常の通勤者数について調べ、「何年間で10%削減」というような数値目標を設定します。車による通勤を減らすという目標は環境改善にも関連してきます。これは、自治体や企

業との協力のもとでのサテライトオフィスの設立や、その新たな利用方法にもつながります。

## 非常事態とテレワーク

2015年11月、パリの同時多発テロを機に、非常事態の対応策として、従業員の自宅待機勤務時のテレワークを導入するために、協会には多くの質問が寄せられました。企業の経営陣からは「企業合意なしに、従業員にテレワークを許可してもよいのか」「テレワークを迅速に導入するにあたって、憲章を作成するだけでよいのか」という質問が特に多くありました。

前者の質問の回答は、「企業合意なしでもテレワーク許可は可能」です。これは労働法典L1222-11条に基づく措置で、全従業員に書簡を送って、「特

殊な事情を考慮し、上司の許可があれば、非常事態宣言が続く間に限定して、テレワークをしてもよいこととする」との規定があり、具体的な内容については、その後に交渉を行う意思を表明しておけばよいとしています。

後者は、「従業員数 50 人超の企業においては、『憲章』ではなく、法的価値のある企業レベルでの合意を行ったほうがよい」です。先に述べましたように、合意に至るまでは、特殊な事情である、ということを経由してテレワークの許可ができるので、その手続きを決めておけばよいのです。

## 「ファブラボ」と テレワークの相関性

私がテレワークの発展と同時に興味があるのは「ファブラボ」です。『Fab Labs l'usager-innovateur(ファブラボ - イノベティブな使用志向)』(ISTE Editions、2016 年)という著作を出版しましたが、テレワークとファブラボは、「自ら選んだ場所で好きな仕事をする」という共通項を持っていると考えます。

いずれの労働形態も、本人と雇用主に、あるいは本人が所属する組織にもメリットがあります。3D の登場とファブラボの興隆を知ったとき、新しい時代が幕を開けたと感じました。モノを作るということには歴史的にいくつかのマイルストーンがありましたが、現在は、製品が個人や小さな組織で設計・実現されても、それをネットを通じて世界に拡散でき、ソフトと製造に必要な知識さえあれば誰でもその新製品を再現することができるようになりました。すでに「1 つの財やサービスを作るのに必要な従業員からなる組織」と「他人が作った製品の消費者」という対立はなく、誰もが消費者であり製造者になり得ます。

## 「ファブラボ」と 雇用形態の変容の展望

以前、起業家が資金を集め、機械を買い、必要な材料を揃えて、労働者を雇用し、製造し、販売し、その売り上げの一部を、製造販売を可能とした労働者に賃金として支払う、というモデルがありました。しかしファブラボは、その製造機械を自分たちで作ります。オープンソースのソフトも利用できます。ファブラボでは「必要なもの」を自分たちで作れるので、その参加者には賃金が発生しません。フルール・ベルラン元文化通信大臣は中小企業・イノベーション・デジタル経済担当大臣だった時、ファブラボの支援策を打ち出し、経済・社会・環境評議会(国の諮問機関)は、3D プリンターに関する報告書を上梓しました。私が住む市の市長も、小学校に 3D プリンターを設置することを検討しています。これらは小さな一歩ですが、あらゆるイノベーションとはこうして始まるものだと思います。

Uber のような就業形態も誕生していますが、これは、従来からある相互支援をビジネス化したものです。民間に限らず自治体が、プラットフォームを提案することも可能です。アダム・スミスが生きていたら、「見えざる手」があちこちに存在するようになる状況を、驚嘆して眺めることになったかもしれません。



## ENGIE IT

エンジー・インフォメーション&  
テクノロジー

ジャン＝クリストフ・ブロシェ氏

エンジー・インフォメーション&  
テクノロジー(エンジーIT)人事部長

「プレゼンスや、何時間働いたかより、  
各人の自主的な取り組みと、  
満足度が大事なのです」

エンジー (ENGIE) は世界約 70 カ国に展開する、社員数 15 万人規模のエネルギー・グループ。第 2 次世界大戦直後、フランス・ガス公社 (GDF) としてフランスのガス開発・供給市場を独占してきたが、2008 年に民間のスエズグループと合併し民営化された。2015 年にエンジーに社名を変更し、現在は電気・ガス供給で売上額は世界第 3 位。水力、風力などの再生可能エネルギー開発にも力を入れている。

2013 年、エンジーグループ内の全企業の情報処理システムを統括する 100%子会社エンジー・インフォメーション&テクノロジーが設立され、現在グループ全体の情報処理を統合・合理化し、IT 関係の仕入れコストを抑えることを目指している。グループ全体の IT ソリューションを開発し、情報インフラのアプリケーションサービスを提供する。社員数は 600 人、年商は 4 億ユーロ。エンジー IT は業務柄、テレワークがしやすい環境にあり、グループのテレワーク牽引役を担っている。

エンジー IT のオフィスは 2015 年 2 月に移転し、現在はパリ北近郊のサントゥアン市にある。「クリニャンクールの蚤の市」として有名な移民系住民の多い庶民的な町だが、近年は再開発が進んでいる。エンジー IT のオフィス内部はカーブした廊下の両側がストールで仕切られており、壁がないせいか、広々としたオープンスペースのようになっている。エンジー本社のあるデファンスのオフィスの一部でも「フレックス・オフィス」というオフィスシェアが導入されているが、エンジー IT は 2015 年 2 月より全社員がスペースを共有する「フレックス・オフィス」を採用した。エンジー IT でのテレワークの取り組みについて、ジャン＝クリストフ・ブロシェ氏に話を伺った。



## 快適でダイナミックな労働環境作り

サントゥアンの新しいオフィスでは、個人デスクは置かず、パソコンが並ぶ細長いデスクには私物は一切置かれていません。数人がディスカッションしながら仕事のできる「プロジェクトルーム」、カフェのようにくつろいで仕事のできる「デザイン・シンキ



ジャン＝クリストフ・ブロシェ氏

ングルーム」のほか、一人で集中したい時は「ビュル(シャボン玉という意味)」というスペース(連続使用は2時間まで)があります。

5年前、エンジーグループは過渡期にあり、民営化による労働環境の急激な変化からか、社員のモチベーション低下が見られました。私はエンジーIT創設直後にグループ内のコフリー社から移籍してきたのですが、その時に経営陣に指示されたのは、ま

ず、雇用契約の見直しと社員の「充足感(bien-être)」を向上させる方策を考えることでした。

快適でダイナミックな労働環境を作ることを自社の基本方針としました。そのために、個人主義、所有主義(個人デスクの所有)をなくして、社員間のコラボレーションを推進するような、よりフラットな労働環境を作ることにしました。それまでは上司に2～4人の部下を配し、一人ひとりがデスクを持つ

という伝統的なスタイルでしたが、それをコミュニティー的な考え方に移行し、スペースを分け合い共有するというスタイルにしたのです。

## 97%の社員は フレックス・オフィスに満足

2015年のオフィス移転6カ月後に行った調査では、97%の社員がフレックス・オフィスに「とても満足している」という結果でした。通勤時間が非常に長くなった社員が多いにもかかわらず、仕事空間が快適でテクノロジー環境もよくなったという回答が得られました。

フリーアドレスという方法に最初はとまどう人もいましたが、試行錯誤を経て利用ルールもその都度改善しました。翌年9月には、トップダウン型組織で誰も責任を取らないという弊害をなく

すために、職位を5～6階級から管理職と非管理職の2階級のみに変更しました。その結果、社員の90%が管理職となりました。

人の管理、予算の管理、仕事の管理、仕事のクオリティー管理と、一見、責任が重くなりましたが、彼らは前より責任感を持って自主的に仕事をするように変わっていきました。責任を与えられることによって、やる気が出て充足感が増したのでしょう。

## フレックス・オフィスから テレワークへ

テレワークについての社内労使協約<sup>(※1)</sup>を結んだのは2014年です。技術面ではテレワークに問題はありませんでしたから、テレワーク協約はできるだけフレキシブルなものにしました。週1～2回までで、曜日は固定してもいいし、変更可能にしてもいい。働く時間を厳重に規定しない代わりに、会社の要請(24～48時間前に通告)に応じて出勤することを条件にしました。また、テレワークの理由が育児や家庭の事情だけであってはいけません。会社は社員に柔軟性を約束しますが、社員も会社に対して同様に柔軟であることが求められます。

現在、45%の社員がテレワーク協約に署名しており、うち女性が6割で、75%が40歳未満です。近年採用した人の3分の2が署名していますので、2年後にはテレワーク協定に署名する社員の割合は55～60%になるでしょう。テレワークを導入したことで、優秀な人材の採用も容易になりました。ただ私自身はテレワーク協約に署名しているものの、毎日朝8時から夜7時まで会議続きですから業務がテレワークには向いておらず、実際にテレワークしたのはこの冬に大雪で出勤できなかった1日だけでした。



## 一番難しかったのは、 マネジャーの指導

以前は社員のプレゼンスによって部下を管理していましたが、遠隔で管理指導しなければならなくなったことで迷いが生じたマネジャーの指導に一番時間を費やしました。



テレワークでは仕事のやり方も扱う仕事も違い、事前の準備が必要になります。テレワーク導入時には外部のコンサルタント会社の指導を受けて、研修を実施し、6カ月の試験期間を設けました。

本来、仕事というものは一人ではできない。他の人とのコンタクトが必要です。テレワークがそもそも自分に合っているかどうかも含めて、仕事のオーガナイズの方法を考え、テレワークのルールも徹底させました。

## テレワークのルールとは

具体的には、自宅での仕事であっても着替えること、子どもを迎えに行くのに30分ほど留守にしてもいいけれども、それ以外は連絡が可能な状態にしておくこと、などです。今のところシステムはうまく機能しているとは思いますが、4年経った今でもい



わば試験期間中のようなものですから、常に改善していかなければいけません。

2016 年末、「QWL(労働生活の質)」を毎年評価することに決め、労働環境の改善を図っています。テレワークについても毎年、その評価をすべきだと思っています。夜 8 時以降はメッセージのやり取りをしない、もしその時間に受信しても返信する義務はないなど、新たな「時間憲章」を策定すべく検討しています。

## フレキシブル・ワークへ向けて 時間蓄積制度を利用

社員のほとんどが管理職ですから、週 35 時間労働制に縛られる必要はないのです。休日、祝日、有給休暇を除く年間労働日は 213 日と定められており、それをフレキシブルに使って、やるべき仕事をすればいい。自社では労使協約によって時間蓄積制度(Compte épargne-temps)<sup>(※2)</sup>を採用して

いるので、休暇や休日、賞与なども時間に換算してこの貯蓄に加えることができますし、社員の利用を奨励しています。

例えば、家庭生活と仕事のバランスを取るために一時的にパートタイム労働をしたい社員は、貯めた日数に 50%加算した時間を利用できます。10 歳未満の子供がいる親が子供の用事で 1 日休みたい場合は、この貯蓄から休みを取る、という具合に臨機応変に使うことができます。

さらに、人道支援活動に参加したい人や、仕事と関係のある個人的なプロジェクトを実行したい人は、貯めた日数に 50%加算して 3 年ごとに 20 日間まで利用することもできます。つまり、プレゼンスも何時間働いたかは重要ではなく、どれだけ社員が仕事に自主的に取り組み、満足できるかが大事なのです。多くの社員がこの制度を利用してフレキシブルに働くことで充足感が増えています。会社と社員双方に利益があるウィン・ウィンな関係を構築することができるのです。



### ※ 1

エンジャー IT のテレワーク協約では 3 カ月の試験期間があり、テレワークを中止することもできる。協約は 1 年間有効で、更新も可能。テレワーク 1 日につき 5 ユーロの手当を支給。

### ※ 2

時間蓄積制度は、消化しなかった有給休暇（営業日 24 日間の法定年間給休暇は除く）や休日を貯蓄し、別の機会に休みを取得したり、金銭で還元してもらえる制度。1994 年に制定されたが、導入は義務ではない。制度の詳細や利用法は各企業の労使協定によって定められる。

## RENAULT

ルノー

## セシル・ド・ギユボン氏

アライアンス・グローバル・ディレクター  
 グローバル・ファシリティーズ・  
 マネージメント ルノー VP  
 リアルエステート & ファシリティーズ・  
 マネージメント

〈情報提供協力〉

## アルメル・ヴォティエ氏

グループ・ルノー  
 テレワーク担当責任者

「ルノーのテレワーク導入が成功したのは  
 経営幹部と社員が、テレワークを  
 会社が成長するための重要な戦略とした  
 ビジョンを早い段階で共有できたからです」

自動車販売台数で世界トップに躍り出たルノー（ルノー・日産・三菱アライアンス）。ルノーは、テレワークが世間で注目されるかなり以前から企業合意を結ぶなど、フレキシブル・ワークのパイオニアとしても知られている。テレワークが公式に導入されて10年以上の企業はフランスでも珍しく、成熟されたノウハウは一見の価値がある。

同社のテレワーク導入のキーマンであるド・ギユボン氏は、金融業界でM&Aを担当した後、リアルエステート・マネージング分野で25年活躍した経験を持つ。2013年に総務部のトップとしてルノーに入社し、アライアンス・グローバル・ディレクターという肩書きの下、グループ全体で1000人のスタッフを従えている。グループが世界40カ国に保有する、計1万3000平方キロメートルに及ぶ資産（工場敷地、オフィス、支店、R&D施設など650拠点）の有効利用を統括する重要なセクションである。2008年よりテレワークに関連する業務は総務部が担当している。



セシル・ド・ギユボン氏

## テレワークのパイオニア

ルノーでは、2000年頃からテレワーク導入に関する検討が行われていました。テレワークが「生産性向上」「通勤ストレスの軽減」「QOL(生活の質)の向上」に直接貢献するという展望から、ほかの企業に先駆けて2007年に最初の企業合意を締結しました<sup>(※1)</sup>。

製造業としては非常に画期的なもので、メディアでも多く取りあげられました。現在のルノーでは、テレワークが可能な職種に従事し、パリ近郊の主要施設に勤務する社員の20%弱に当たる3200人が日常的にテレワークを実施しています。テレワークの希望者数は2008年の172人から毎年20%のペースで増加しています。マクロン政権が推進する労働法典改定の一環として、テレワーク促進を盛り込んだ政令<sup>(※2)</sup>が発令されたこともあり、テレワークは今後もさらに大きく前進することが見込まれています。

ルノーがテレワークのパイオニアである理由は、単なる流行りではなく、会社が成長するための重要な戦略の一部であるというビジョンを上層部と社員が早々に共有できたところにあると言えます。

しかし、導入当初から順風満帆というわけではなく、多くの反発や課題が生じました。その都度、試行錯誤を繰り返して解決してきた事例はほかの企業にとっても参考になることでしょう。

## 手本とされる テレワーク導入と管理方法

ルノー独自のテレワークシステムは、シンプルながら非常によくできたものです。テレワークは以下の4つのステップを踏んで導入されます。

### ステップ1：3つの分野に関するアンケートに回答

- 「テレワーク希望者の業務詳細」と「モチベーション」
- 「上司や同僚とのコミュニケーション」
- 「技術面」

### ステップ2：自宅の適合性診断（電気配線、環境など）

テレワーク場所となる自宅がテレワークに適しているかの診断。2010年から自宅以外の第二の場所として別荘も認められるようになった

### ステップ3：上司との面談・承認

ステップ1、2の結果をもとに話し合いを行い、上司の承認を得る

### ステップ4：本人、上司、人事部の三者で署名

雇用契約書の変更(avenant)に本人とその上司の二者が署名し、人事部は電子署名を行う

技術的な問題は、技術サポート部によって早期解決しますが、目の前にいない部下を新たな基準によって評価しなければならないマネジャー側のサポートは、課題となっています。そもそもフランスには仕事場にいることを重視する「プレゼンティズム」が深く根づいていますので、メンタリティが進化するには時間がかかるのかもしれません。

2010年から自宅以外の「第二の場所」もテレワーク場所として認められるようになりましたが、あらかじめテレワークが許可された本人の別荘で、かつテレワークに適している環境であると認められた場合のみ可能です。また、コワークスペースなどの公共スペースでのテレワークは認められていません。そのため、日中の多くを社外で過ごす営業職や、通勤時間を短縮したいが自宅ではテレワークができない従業員などのために、サテライトオフィスの実現が急がれています。

## データで見るルノーのテレワークとその効用

テレワーク頻度で一番多いのが週1日(60%)で、続いて週2日(31%)、週3日(7%)、週4日(2%)です。週3日以上は特別な事情を考慮した場合のみ許可されています。テレワークを導入した理由では、「通勤時間の節約のため(49%)」、次いで「プライベートな事情(30%)」、となっています。また、導入後に断念したケースは稀で、定期的に行っているアンケートでは、テレワーカーの100%が「現状に満足している」とし、77%が「パフォーマンスアップにつながった」と答えています。

テレワークが可能な業種に就く社員の平均年齢は45.5歳で、職位別では、「管理職(49%)」「従業員(51%)」となっています。テレワークは認められているが実施していない社員の81%が「今後の導入を考えている」と答えていることから、今後も活用が大きく延びることが予想されています。



なお、テレワーク申請が却下されたケースは過去10年で2%のみですが、理由は「従事する職種がテレワーク不可能」「社員の独立性が確立されていない」などが挙げられています。

環境配慮の観点からは、2016年に自動車の走行距離にして1300万キロメートル分が節約され、1855トンのCO<sub>2</sub>削減に貢献しました。公共交通機関の利用は2500万回分節約されたこととなります。フランス全体、世界全体で考えると軽視できない数字です。

## 拠点の合理化が柔軟性を会社にもたらした

2010年以降、ルノーが保有する多くの拠点が全体の合理化の観点から閉鎖されました。老朽化が指摘されていたパリ近郊リュウの拠点が2014年に売却・閉鎖された際には、数千人の従業員が、パリ南西郊外のブーローニュやパリから1時間の拠点到りになりましたが、通勤時間が1時間以上も増

えたケースなどが続出し、テレワークの希望が殺到しました。

また、業種柄、ルノーでは多くの社員が自動車通勤していますが、2016年の大気汚染時に発令された自動車ナンバーによる交通規制は大きな足かせとなり、通勤手段を失った社員からもテレワークの希望が多くなされました。こうした背景から、2014～2016年にテレワーク希望者が爆発的に増え、新たな枠組みが必要になりました。これが、大きな話題となった2017年の労使合意につながります。2017年1月に締結された労使合意はテレワークを含む柔軟な働き方を視野に入れた「職場におけるQOL」「社員の育成・キャリアパス」「接続を切る権利」「フレキシブルな労働条件」に重点がおかれしました。

#### テレワークの利点

|                   | テレワーカー | マネジャー |
|-------------------|--------|-------|
| プライベートと仕事のバランスが向上 | 98%    | 96%   |
| 同僚（部下）との関係性向上     | 92%    | 81%   |
| 集中力が増しパフォーマンスが向上  | 77%    | 30%   |
| モチベーションが向上        | 46%    | 37%   |

出所：ルノー社内アンケート結果 2017年11月

## 変化するオフィス概念

社内アンケートでも、マネジャーの47%が自身は「ノマド」であり、決められた机を持つ必要がないと答えており、テレワーカーの33%は自分のオフィスをほかの社員とシェアすることに賛成しています。傾向を見ると、最近建設されたルノーの新しいオフィス内では、個人専用のスペースが少なくなった

代わりにコラボレートスペースが多く配置されています。このような動きはグループの海外拠点でも進んでおり、スペインなどではオフィスシェアを導入し、ヨーロッパや米国でもこうしたパイロット・プロジェクトが次々とスタートしています。プーローニュの社屋では社外の人も利用できるワークスペース「TALISMAN」が誕生し、広く活用されています。

ルノーでは、オフィスシェアの概念や、2017年9月の政令の内容を盛り込んだ、より柔軟性に富んだテレワークを可能にすべく、新しい労使合意を2018年秋以降に発表する予定となっている<sup>(※3)</sup>。今後もルノーは新しい働き方のパイオニアとして世間を引っ張っていくオピニオンリーダーであり続けるのであろう。

#### ※1

2010年6月22日にはいくつかの変更箇所が盛り込まれたAvenant（変更版）が発行された。

#### ※2

2017年9月22日に発令された政令は、「テレワークで就労する権利」が導入され、雇用契約書の変更なしにテレワークを導入できるようになるなど、テレワーク制度の簡素化が盛り込まれている。

#### ※3

新しい企業合意は2018年11月現在労使交渉中であり、合意が発表され次第、その内容をウェブサイトのコラムに追記予定。

村田 弘美

リクルートワークス研究所  
グローバルセンター長

「日数と仕事効率」 相関性の分岐点

フランス企業が「テレワークは週二日まで」とする理由

## カフェのような「コワーキングスペース」が充実

欧州では、以前からテレワークのニーズはあったが、広く浸透するまでには至らなかった。ところが、近年になって社会環境が変化し、フランスでは「テレワーク」や「リモートワーク」の導入が急速に進んだ。

テレワーク浸透の背景には、高等教育を受ける国民の増加、第三次産業の伸び(全労働人口の76%が第三次産業に従事する)、労働のデジタル化のほかに、スマートフォンをはじめとしたデバイスの進化、Wi-Fiなどの通信インフラ整備などが進み、テレワークやリモートワークをする環境が整ったことなどがある。

特に、「コワーキングスペース」という機能的なレンタルオフィスが普及拡大したことは大きな後押しとなっている。住居が狭い、パソコン周辺機器がないなど、自宅では仕事がしにくい場合でも、「3時間で4ユーロ程度」の料金を支払うことで、ドリンクが飲み放題で、カフェのように気軽に利用することができる。



村田 弘美（リクルートワークス研究所）

異なる特徴を持ったコワーキングスペースも増えていて、静かで仕事に集中できる場所、同業者が多く集まる場所、専門家に相談できる場所、コーヒーやスイーツが美味しい場所、会議室がある場所などを使い分ける人が多く、空いている場所や仲間を探すことができる通信アプリも普及している。

さらに、フランスでは SNCF(フランス国鉄)が都市近郊 100 駅の駅舎にテレワークスペースを設置して、リモートワークを全面支援しており、労働者は自分の気に入ったワークスペースを選び、いつでも仕事することが可能になっている。

一方、企業側がテレワーク導入を進めたきっかけの 1 つは、2008 年の世界金融危機である。企業は経費節約のために都市にあった事業所の一部を郊外に移転し、通勤の負担が増えた従業員への対応策としてテレワーク制度を導入した。地方自治体がテレワークを地方活性化策として推進したことも大きい。

## インフルエンザの蔓延や 大気汚染問題が大きく影響

金融危機の翌年、2009 年にはインフルエンザが蔓延し、緊急時の危機対策の 1 つとして、期間限定でテレワーク制度を許可したことが本格的な導入への第一歩となった、という企業も多い。また、2012 年には、テレワークに関する事項が労働法典に加えられ、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の整備が動き出した。

2016 年には大気汚染問題が発生し、外出を必要最低限に留める必要性が生じた。政府がその対策として、車のナンバープレートの末尾の数字が奇数、偶数の車を交互に走行禁止とするという交通規制を敷いたため、自動車通勤の従業員に影響が及び、企業はテレワークを認めざるを得なくなった。

こうした偶発的な出来事もテレワーク浸透に大き



く影響したが、さらに拍車をかけたのは、マクロン政権によるテレワーク推進策である。テレワークがもたらす経済効果によって年 98 億ユーロの経費削減が可能で、これはフランスの GDP の 0.5% に当たる金額に相当するという(2014 年 Opinium)。

## 法改正で、テレワークは労働者の「権利」に

2018 年 1 月に施行された労働法典改正では、「テレワークで働く」ことを従業員の「権利」として位置付けた。

制度改正は労使協議により検討され、従来のように、従業員がテレワーク制度の利用を申請し、使用者が承諾するかを決めるのではなく、使用者側がテレワークを拒否する場合は、その理由を示して拒否を正当化することを義務付けるなど、基本的な考え方が変更された。また、雇用契約書にテレワークに関する規定を設ける必要はなくなり、労働時間や労働負荷の調整などは、企業単位での労使協約によって規定することが可能となるなど、大幅な譲歩が見られた。

## テレワーカーの時間外労働を防ぐ「つながらない権利」

フランスでのユニークな事例は国外からも大きな注目が集まっている。その一つが 2017 年 1 月に施

行された通称「つながらない権利(The right to disconnect)」である。文字通り、労働者が勤務時間外や、休日に上司や同僚、取引先との仕事上のメール対応を拒否できるという権利である。

仕事への責任感から対応すべきか賛否両論あるものの、これに賛同する企業も多いのがフランスらしいともいえる。

## 「週2日」のテレワークが効果的な理由

そんなフランスのテレワークの取材を通じて疑問に感じたのは、なぜ「週2日」のテレワーク導入が多いのか、ということである。

実際に、毎日テレワークを許可している企業はほとんどなく、大半は「週2回」、もしくは「週1回」であるという。これは、取得日数が多くなると、人間関係の構築や組織から孤立しやすくなるというが、「週2日」とする根拠についてアプローチしてみたい。

はじめに、テレワークの日数に関してフランスにおける一つのベンチマークと判断されるのが、仏首相府付きの戦略分析センター(CAS : Centre d'analyse strategique)が作成した「明日のデジタル社会におけるテレワークの発展」と題する2009年の報告書である。

同報告書は、欧州諸国における分析も加味してテレワークの諸側面を分析し、テレワークの日数に関して次のように結論している。

フランス及びその他の国々において今後、広範な普及が期待できるテレワークのパターンは週1～2日のパターンである。週5日の全日をテレワーク化した場合には社員の孤立という問題が発生し、テレワークによって生じるはずの生産性向上が逆に失われる。テレワークによる生産性向上のピークは、テレワークが週1～2日である場合に確認される。他方、テレワークの普及が企業の不動産コスト、自治体の公共交通輸送組織コストにもたらす効果については、テレワークを利用する社員の比率が全体の20～30%を越えた段階で効果が顕著になる。

CASの2009年報告書の執筆者の一人であるJerome Fehrenbach氏によれば、テレワークの日数と仕事上の効率の相関性においては3つの分岐点が観察されるという。

1. テレワークが「週1日未満」の場合、テレワーク態勢を整えるための手間が増えるだけで、テレワークのメリット(ストレス減、ライフワークバランス、意欲向上)を引き出すに至らない。
2. 「週1日」「週2日」の場合、効率が上がって生産性が向上する。
3. 「週2.5日以上」の場合、社員は企業との接触感を失い(孤立化)、生産性はピーク時より落ちる。

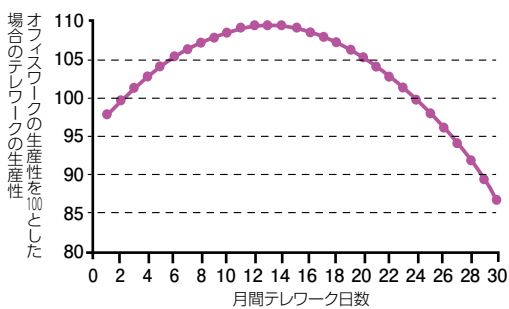




## 「テレワークの日数」と「生産性」の相関性

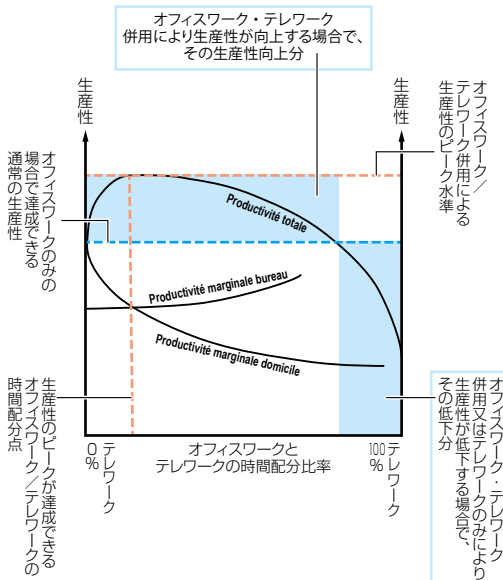
この判断の裏付けとなっているのが、Danish Technologic Institutte によるテレワークの日数と生産性を示した以下の「図表 1」と「図表 2」である。

図表1 月間のテレワーク日数と生産性の推移



出所：Danish Technological Institute, ローランドベルガー分析 CAS2009 年報告書

図表2 オフィスワーク/テレワーク(自宅就労)の時間配分と生産性の推移



出所：Danish Technological Institute, ローランドベルガー分析 CAS2009 年報告書

## マネジメント手法の変化が求められる

Opinium が実施した「テレワークがもたらす経済効果」の調査結果では、ホワイトカラー従業員の92%は、「週2日」のテレワークを希望している。導入のメリットは「生産性が向上する(36%)」「信頼されていると感じる(28%)」「多くの仕事をこなせる(13%)」という。

一方、テレワークの普及は、働くルールとマネジメントの改革でもある。雇用契約の個別化が進むと、就業規則など1つのルールで管理ができた時代のスタイルでは、対応することはできない。マネジメント手法の見直しも必要となるだろう。

日本においても東京オリンピックを目前にして、テレワークのトライアルを行う企業も増えている。

国や業界、職種によって最適な導入方法は大きく異なるが、テレワークにおけるルールや日数など、フランスの事例は参考になるだろう。

参考：NEWS & RESEARCH, Makiko Yoshie

**動き始めたフランスの働き方改革**  
テレワーク&リモートワーク

村田弘美 (リクルートワークス研究所 グローバルセンター長)  
田中みき  
小田光 [オダ・コウ] (photographer)

星野万喜子 (リクルートワークス研究所)  
寺嶋恵美子 (リクルートワークス研究所)

〈発行日〉  
2018年12月25日

〈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  
TEL 03-6835-9200  
URL [www.works-i.com/](http://www.works-i.com/)

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

〈コラム：動き始めたフランスの働き方改革〉  
<http://www.works-i.com/column/telecomfr/>





# Works Report 2018

動き始めたフランスの働き方改革  
テレワーク&リモートワーク

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  
TEL 03-6835-9200  
URL [www.works-i.com/](http://www.works-i.com/)