

Works
Report

2025

フランスの 働き方革命

ワークスタイルはどこまで進化するのか

フランスの 働き方革命

ワークスタイルはどこまで進化するのか

フランスの近未来を投影する

多彩なワークスタイル

フランスでは、2017年8月に労働法改正が行われ、従業員の権利として「テレワークで働く」ことを認めている。自治体や企業は、パンデミック以前から労働時間短縮、休暇制度の見直し、働く場所やオフィスの改善、テクノロジーの導入、従業員のデジタルスキルの向上など、さまざまな働き方改革のプロジェクトに積極的に取り組んでいる。

本レポートでは、イル・ド・フランス、パリ市、メトロポール・ド・リヨンの3つの自治体、EDF（フランス電力）、LDLC、ロリアルなど、革新的なスタートアップから保守的な国有企業まで、さまざまな性格を持つ7つの企業に焦点を当て、働き方改革の萌芽事例を紹介する。フランスでは、社会制度、インフラ、法制度、企業のオフィスや働き方のルールが国民の期待に応じて変わる。テクノロジーも技術の進展も目覚ましい。これから働き方はどこまで進化していくのか、当事者や有識者の見解も併せて紹介する。

新交通網が整備され、 都心から郊外に分散

「グラン・パリ（Grand Paris）」により都心から郊外への分散が始まっている。これは、イル・ド・フランス地域圏とパリを一体的なものとしてパリの面積を拡大し、世界最大級の首都にするための大都市再開発計画である。一極集中を緩和し、調和のとれた首都圏をつくることを目的に策定された。住宅の分散、緊急避難所の確保、長期的には温暖化の解消、経済開発などの重要な分野の問題を解決し、持続的で効率的な都市に変えることを目指している。また、近隣の郊外への鉄道網の整備や拠点開発を行い、いずれは芸術、金融、教

育、医療、国際イベントなど、専門性のある研究機関、施設、企業を郊外の7つの地域に集合させるというものである。さらに、「グラン・パリ・エクスプレス（Grand Paris Express）」という新しい地下鉄路線の建設も進められており、2030年を目標に完成させる予定だという。2024年には地下鉄14号線も南北に延伸されており、既にイル・ド・フランスやEDFなどは、都心に近い14号線沿いに機能的なオフィスを新設し、移転をしている。

「オフィス出社を推奨する企業」

「テレワークを推奨する企業」

「オフィスを持たない企業」

オフィス出社への考え方はさまざまである。

パンデミック時には、国が感染防止対策として週3日以上テレワークを義務付けたが、現在はオフィス回帰する企業もあり、週2日程度のテレワークとするハイブリッド型が主流となっている。一方で、スタートアップなどの成長期にある企業では、オフィス出社を奨励するケースも多い。パンデミック以前からテレワークやリモートワークを可能とする企業は増えているが、全体的にはさまざまなスタンスが存在している。さらに、オフィスを持たない企業も増えており、そうした企業はワークサイトの機能を充実させて業務はオンライン上で完結させている。業種や職種にもよるが、フルリモートを可能とする企業もある。そのため、オフィスを持たない企業や在宅勤務者には、ホテルの会議室やカフェで取材を行った。フランスのビジネスパーソンにとって、最適なオフィスとは既にオンライン上かリアルな場かの二択ではなく、「パフォーマンスを最大限に発揮できる環境」であった。

選挙公約は「週休3日制」

一方、パリ市では、保育や清掃などのサービス職のテレワーク勤務が難しいため、代替として週休3日制という選択肢も検討しているという。

フランス第二の都市、メトロポール・ド・リヨンの人口は約142万人。このダイナミックな都市は革新的な市政と美食の街として知られている。2020年には、緑の党（EELV）の議長が誕生し、エコロジー問題や持続可能な開発に重点を置く政策を推進している。同党の選挙公約は、週休3日制の導入で、約9600人の職員のワーク・ライフ・バランス（WLB）の促進、労働生産性の改善、生活の質（QOL）向上を目指している。

働き方のトライアルを実施した結果、最も支持されたシナリオは、週休3日で1日の労働時間を7時間から9時間に延長する週36時間制で、約6割の職員がこれを支持したという。法定労働時間は週35時間と短いため、週休3日制も取り入れやすく、フランス各所でトライアルや検討、導入が行われている。なお、パリ市では、保育や清掃などのサービス職のテレワーク勤務が難しいため、代替として週休3日制という選択肢も検討している。

斬新なオフィスづくり、 想像を超えた快適な職場環境

最近、自治体や企業では、オフィスのデザインや環境に新しいアプローチが試みられている。

特に印象的だったのは、郊外にあるオフィスの事例である。これらのオフィスは都心に近い立地にありながら、通勤時間は以前のオフィスからプラス10～15分程度の距離である。個室を手放すことに対する管理職の反対もあったというが、社

屋の中の空間は、斬新なアイデアが取り入れられ、従業員のエンゲージメントを高めるさまざまな工夫がなされている。具体的な取り組みとしては、次の点が挙げられる。詳細は、本編の写真などを参考にいただきたい。

1. コミュニケーションを活発にする工夫

オフィス内の動線を工夫し、協働を促進する、コミュニケーションのスペースを設けている。また、フランスらしい食にこだわった社員食堂を複数設置するなど、従業員にとってバランスがよく、出社したいと思える快適な環境を実現している。

2. 集中・リラックスできるスペース

生産性を上げるために、色彩や静かさなど視覚や聴覚に配慮した仕掛けを施し、集中できるスペースとリラックスできる空間を設けている。

3. オフィス内のルールづくり

オフィス内のルールを明確に決め、オープンで円滑なコミュニケーションと効率的な業務を実現している。

フランスは世界でもいち早く公共のWi-Fiを整備した国だが、2024年のパリ五輪の開催も働き方に影響を与えている。交通の混雑緩和を目指しテレワークや自転車通勤にシフトする企業も増えており、働き方やオフィスのさらなる変革のエンジンになると注目されている。駅や公共施設、商業施設に加えて、最近では宗教施設にコワーキングスペースを設けるなど、フランス国内では、いつでもどこでも働ける環境が整いつつある。

村田弘美（グローバルセンター長）

CONTENTS

1 INTRODUCTION

フランスの近未来を投影する多彩なワークスタイル

5 HEC

テクノロジーの進化論における4つのフェーズ



11 Ile de France

フランスで最も「smart」なオフィスをつくる



17 Air France

生成AIを活用してHR業務を最適化する



21 UTOPIES

Y世代のニーズに適合した理想郷の人事施策とは



27 パリ市

職業訓練制度の改善にイノベーションを活用する理由とは



33 Groupe LDLC

減給せずに週休3日制の導入を成功させたその背景



39 Lucca

給与の自己申告制など斬新なHRプロジェクトを発信する



45 EDF

革新的スマートオフィス「Smart Side」、未来の働き方とオフィス設計とは



51 Métropole de Lyon

地方自治体として初めて、週休3日制導入へ向けた取り組み



57 ロレアル

ニューノーマル時代に求められる新たなヒューマンスキルとは



61 Offishall

ハイブリッドワーク時代における、スマートワークの最前線とは



67 働き方の未来を、デザインする

HEC

テクノロジーの進化論における4つのフェーズ



シャルル＝アンリ・ベセイユ・デ・オー氏
パリ経営大学院 名誉教授

グランゼコール^{※1}であるパリ経営大学院(HEC)の名誉教授であるシャルル＝アンリ・ベセイユ・デ・オー氏は、フランスにおける人材マネジメントとHRテクノロジーの第一人者である。エクス・マルセイユ大学とカリフォルニア大学ロサンゼルス校で2つの博士号を取得後、パリ経営大学院にて、人材マネジメント、デジタル・ノマディズム、人的資本と業績の関連性などをテーマに研究・教育プログラムを30年にわたって主導してきた。

2003年9月から5年間にわたって、パリ経営大学院と東芝研究講座「ノマディズムとモバイルテクノロジー」の研究ディレクターを務めるなど、国際的な活動も活発である。ヨーロッパ、アジア、アフリカなど30カ国以上で人材マネジメント研修やコンサルティングに携わり、フランスの経営組織や研究組織でも重要な役割を担っている。フ

ランス語圏大学人事協会(AGRH^{※2})を設立し会長職も務めた。現在は、全国企業経営教育財団(FNEGE)の非常勤企業関係ディレクター、大企業と社会科学研究者を集めたシンクタンク兼研修組織(ANVIE)の科学評議会メンバーなどを務めている。ハーバード・ビジネス・スクールによる教育理念に基づき創刊されたマネジメント誌である、ハーバード・ビジネス・レビューのコントリビューターでもある。

生成AIを含む技術の進歩は、今後さまざまな職種に大きな影響を及ぼすことが予想されている。特にHRの分野ではAIの進化がどのように働き方や人材マネジメントに影響を与えるかが注目されている。今回はフランスのオピニオンリーダーであるシャルル＝アンリ・ベセイユ・デ・オー氏に、AIがHR領域に与える影響などについてお話を伺った。

※1 フランス独自のエリート養成高等教育機関。大学とは異なり、厳しい選抜試験などがある。

※2 会員1000人、フランス語圏20カ国が参加している。

“

テレワーク普及が技術的な革命でなかったとすれば、
それは、人材マネジメントにおける
企業の集团的メンタリティの革命です。
信頼に基づくマネジメントへの文化的転換です。

”

「テクノロジー進化論における 4つのフェーズ」

私は約50年間、テクノロジーの進化が人と組織運営にどのように影響を与えるかを考えてきました。人材マネジメントの歴史は、同時にテクノロジーの歴史でもあります。この進化を4つの大きな「フェーズ」で説明できます。

第1フェーズはEメールの普及です（1995年以降）。Eメールが、組織のヒエラルキーの末端にいる従業員が管理職を通さずにトップの社長にメールを送り、自身の意見を直接伝えることを可能にした最初的手段となったことは大きな歴史的転換点です。第2フェーズは、モバイル端末の普及です（2000年以降）。電線が撤廃され、パーソナルコンピューターをはじめとするモバイル端末が普及しました。これはノマディズムの最初の動きであり、ブラックベリーを使って、どこにいてもEメールを受信できるようになりました。

FacebookやLinkedInなどのSNSが登場したのはこの後です。LinkedInのユーザー数は全世界で10億人以上といわれており、個人だけでなく、企業もアカウントを持ち、重要なビジネスツールとなっています。この時期と並行して、第3フェーズとなる最初のAIテクノロジーが浮上しました。特に採用プロセスにおけるソリューションには大きな注目が集まりました。2015年、フランスでは、Lab RHというHR系スタートアップが立ち上がり、AI技術を使って人材のマッチングサービスを提供していました。また、Talk4というスタートアップはAI技術を活用した質的データ分析によって従業員のエンゲージメントを計測する、最初のソリューションでした。

2020年くらいから、メタバースの技術が注目されています。メタバースはBtoB市場で需要が高まる可能性はありますが、採用や人材マネジメントにおいては個人的にはあまり影響がないと考えています。特定の職業的なジェスチャーを学

んだり、危険な場所でのトレーニングには活用できるかもしれませんが、環境問題の観点からもメタバースは未来のテクノロジーとはいえないでしょう。そして最後のフェーズとして、第4フェーズの生成AI「ChatGPT」が登場しています。ChatGPTは人間と労働の関係性や採用プロセス、HR戦略、労働市場全体に革命的な影響を与えることが期待されています。

AIを「擬人化」してはならない理由

「ChatGPT」もエネルギーを多く消費する点には指摘しなければなりません。また、AIが人間の知性を超えるなどといった意見にも賛同できず、AIを「擬人化」することに警鐘を鳴らす必要があると考えています。技術的な進歩には目を見張るものがありますが、AIは人間的な意味での真の「知性」ではないということを理解する必要があります。

AI分野の著名な専門家であるフランス人のリュック・ジュリア氏は、AIの進歩についてしばしば微妙な見解を示してきました。ジュリア氏は、現存するAIは主にデータ分析と機械的な学習に基づいて機能している点を忘れてはならないと主張しています。これらのシステムは、人間よりもはるかに速く膨大な量のデータを処理・分析することを可能にしていますが、意識や感情、深い文脈の理解が不可能だからです。AIにおいて「知性」として認識（誤認）されているものの多くは、実際には複雑なアルゴリズムと高い計算能力の結果なのです。これらのシステムは、特定の分野において学習を繰り返す、適応し、パフォーマンスを最適化することを可能にしますが、人間のように直感的に理解したり、抽象的に推論したりする能力は持ち合わせていません。

要するに、AIは人間の知能のある側面をシミュレートし、印象的なタスクをこなす便利なツールですが、人間の判断力、創造力、共感性に取って代わることはできず、本当の意味での「知能」ではないのです。そもそも「人工知脳」という間違っただ名称が大きな誤解を生む原因となってしまうのでしょう。現在フランスでは、ジャーナリストなどの知的職業が「人工知脳」に取って代わられるリスクがあるといわれ戦々恐々としています。しかし、AIによってジャーナリストの仕事の生産性は一気にアップしますが、そのせいで仕事がなくなるとは考えていません。

テレワーク：リモート・コントロール（遠隔監視）に陥らない

パンデミック勃発によりテレワークは新たな働き方のスタンダードとなりました。当初にテレワークを導入した企業は、現在ではハイブリッドワークを導入し、フルタイムのオフィス出勤を望む従業員はほとんどいなくなりました。こうした動きについて、テレワークを未来の働き方と位置付け、一種の「労働の革命」と捉えています。しかし、テレワーク技術は25年前から存在しており、ツールも整っていました。ごく一部の企業、たとえばサノフィなどは10年以上前からテレワークを導入していましたが、多くの企業は意図的にテレワークの可能性を無視してきたのです。

では、2020年のテレワーク普及は技術的な革命ではなかったとすれば、何が新たな発見だったのでしょうか。それは、人材マネジメントにおける企業の集团的メンタリティの変化です。ピラミッド式の経営で部下をヒエラルキーの下部に置く企業や、目の前の部下をコントロールすることがマネジメントだと考えていた企業、成果主義においても従業員の適切な評価を怠っていた企業、従業員を信頼できない理由からテレワークを否定していた企業などが、本来のマネジメントの真意

を理解し始めたといえるでしょう。

私はテレワークを通じてマネジメントを再構築する重要性を強調しています。真のテレワークには、信頼に基づくマネジメントの文化的転換が欠かせません。そうでなければ、テレワークは単なる従来のヒエラルキー型の「リモート・コントロール（遠隔監視）」にすぎなくなってしまいます。この変革を成功させるためには、従業員と管理職の継続的な教育とサポートが必要であり、人事部はこの変化を促進するうえで重要な役割を果たさなければなりません。また、従業員は上司の監視下でない状態で、適切なレベルでの意思決定を自主的に行い、サブシディアリティ（補完性原理）に基づいて業務を遂行する必要があります。

テレワークについては、その利点について多く議論されていますが、「格差」についてはあまり注目されていません。この「格差」は企業や職業、個人のレベルで生じるものであり、全人口のうちでテレワークが可能な職業に就く人々は10%程度といわれています。この割合の多くはホワイトカラー職で、ブルーカラー職ではありません。さらに、テレワークの普及度は企業によって大きく異なりました。こうしたマイノリティに特化した働き方は、労働市場における不公正性を広げるリスクがあると考えられます。テレワークができない業種に従事する従業員に対して、フレキシビリティを向上させる手段として、私は週休3日制の導入を提案します。



人々が一緒に働く意味

1990年代にフランスで注目された「解放された企業」という概念は、伝統的なヒエラルキーを取り払い、従業員に行動の自由と責任を与えることを目指す組織形態です。「解放された企業」では、従業員は自分の働き方を構築し、目標を設定し、自律的に意思決定を行います。チームコラボレーションや、柔軟な企業文化、職場の質の向上など、イノベーションの基盤となる利点があります。ただし、この組織形態を導入するには、企業文化や経営文化を大幅に変える必要があり、すべての従業員が適応できるわけではありません。人々にはある一定の枠組みやルールが必要だと考えています。

フランスでは最近、フルテレワークや有給休暇取り放題などの制度を導入する企業が増えています。しかし、私は人々が一緒に働くことで本当のイノベーションが生まれると考えています。PC画面を通じて仕事をすることはできますが、そ

れは2Dの世界に留まります。一方、対面して一緒に仕事をする際は3Dの次元になりますが、感情のディメンションが加わると4Dに上昇します。感情的・社会的知性によって本当のイノベーションが生まれるのです。

フランスでは特に若年層で企業に属したくないカテゴリーの職業人（フリーランスなど）が増加しています。2023年にはフランスのフリーランサー数が320万人に達したといわれています。過去10年間のフリーランサー数の増加推移も興味深く、特に2020年5月から2021年5月の間に37.1%も増加したとのこと。Y・Z世代はデジタルスキルに長けており、独立心を求める傾向もありますが、30代ごろになると、安定を重視するようになります。安定を求めて企業の従業員に戻るケースも多いです。こうしたスキルを持ち独立心の強い世代を上手に取り込むためには、社員でありながらも自主性を尊重し、フレキシビリティに富んだ働き方を提供することが必要です。フリーランスとなる理由は、伝統的なマネジメントを強いる会社で働きたくないという理由が最も



多く、会社員になりたくないという意味ではないと考えられます。

シニア層を取り込む戦略人員計画

2020年、ドイツとデンマークでは55～64歳のシニア層の雇用率は71%で、スウェーデンでは77%でした。一方、フランスはシニア層に対する関心が低いようです。最近のアジア太平洋経済協力（APEC）の調査によると、「採用担当者は、年齢が高いほど給与への期待値が高まる一方で、適応能力が低く、定年退職が近いため時間的視野が狭くなると考えられている」との結果が出ています。フランスには若者至上主義があるかもしれませんが、現在のハイブリッドな仕事の文脈では、ソフトスキルを持つシニア層が重要な役割を果たしています。シニア層に対する批判は、企業がシニア層の能力開発に投資し続けることで容易に克服できると考えられています。

企業、特に人事部門は、シニア層を最大限に活用し、組織に組み込むための戦略イニシアチブを開発することが得策です。たとえば、世代間の知識伝達を促進するメンタリングプログラムや、シニア層に対してパートタイムでの雇用を提供することで柔軟な労働時間を実現し、継続的な能力開発を支援することが考えられます。特にパンデミック後の不確実な時期において、シニア層を戦略に組み込むことは解決策の1つとなるでしょう。ただし、シニア層の雇用において最も課題となるのは報酬です。公正で柔軟な報酬体系を導入することで、企業はシニア層の雇用に対するコスト増を適切に管理できるでしょう。高齢化する労働力人口への対応は、フランスでも大きな議論となっています。

ベセイユ・デ・オー氏は教職を離れた現在も、マネジメントの第一人者として世界中のカンファレンスでスピーチなどを行っている



Ile de France

フランスで最も「smart」なオフィスをつくる



ファビエンヌ・ショル氏
イル・ド・フランス地域圏副局長

イル・ド・フランス地方は、フランスの政治・経済の中心地であるだけでなく、文化・歴史・社会が融合する交差点として知られている。パリを中心に、豊かな文化遺産、ダイナミックな経済、国際的な影響力を誇る地域である。総面積は1万2000km²で、首都パリを含めた8つの県から構成されており、総人口は1200万人以上で、フランスで最も人口密度の高い地域である。ヨーロッパで最も経済競争力の高い地域の1つであり、ヨーロッパ随一のビジネス地区であるラ・デファンスを代表に、多くの多国籍企業や金融機関が所在しており、フランスの国内総生産（GDP）の約30%を占めている。

イル・ド・フランス地方は「グラン・パリ計画」という大規模都市開発計画においても中心的な役割を果たしている。進行中のこの計画により、2018年にイル・ド・フランス地域圏の本部は、パリの7区から、パリ近郊の再開発地区であるサン・トゥアン市のエコロジー再開発地区へ移転し



ギヨーム・オバン氏
ワークエクスペリエンス・組織変革担当部長

た。この戦略的な移転は、2015年に地域圏知事に選出された女性知事ヴァレリー・ペクレス氏の公約の1つでもあり、地域圏の近代化と市民との距離を縮める目的で決定された。

今回は、イル・ド・フランス地域圏で移転プロジェクトを中心的に牽引した、イル・ド・フランス地域圏副局長で人事部部長のファビエンヌ・ショル氏と、ワークエクスペリエンス・組織変革担当部長のギヨーム・オバン氏に、近代的なオフィススペースでの新しい働き方の導入にまつわるエピソードや、未来の仕事像に向けた今後の展望などについてお話を伺った。

“

サン・トゥアン市への本部移転は、
 発展し続けるイル・ド・フランス地域圏の
 「スマート地域圏」としての、
 より包括的で革新的な運営への一歩を象徴しています。

”

スマート地域圏、模範となる役割

イル・ド・フランス地域圏は、本部に勤務するオフィス職員2000人と、教育施設などで働く現場職員8500人を抱える大規模な組織です。パリの7区を中心に11カ所に分散していた以前の拠点は、19世紀に建てられた歴史的建造物であり、パリらしい素晴らしい建物でしたが、高い家賃とエネルギーコスト、細かく仕切られたスペースは、増加するコラボレーションワークには適していませんでした。

協業が必要なプロジェクトでは、職員は各拠点から、大きな作業スペースのあるコワーキングスペースなどに出向く必要があり、非常に不便でした。このような移動には半日かかることもあり、多くの時間が無駄になっていました。

しかし、パリの中心からメトロで10分ほどの

サン・トゥアン市にオフィスを集結することで、職員の労働条件は大幅に改善されました。また、イル・ド・フランスの住民に提供するサービス窓口も一本化され、サービス全体の向上にもつながっています。さらに、パリと比較して家賃が半分以上のサン・トゥアン市への移転は、公的資金の効率的な利用を意味し、毎年900万ユーロの節約を実現しています。

こうした地域圏の取り組みは、効率性と持続可能性を兼ね備えた発展のモデルとなり、都市開発と近代的ガバナンスの最前線であり続けることを目指しています。私たちの目標は「スマート地域圏」として、国外の公共団体に見本を示すことです。

創造性とコラボレーションを促進するオフィス

本部移転のプロジェクトは、2016年にスタートし、2年の月日をかけて実現しました。最初に、

新しいオフィスに関する25の基準を定義しました。これには、メトロに近接していること、6階以下の低層建築であること、窓が開閉できること、環境に配慮された設計であること、エネルギーコストを軽減できることなどが含まれていました。新しいオフィスの選定にあたっては、50カ所以上の候補地を訪問しました。そして、パリ市内を横断するメトロ14番線がサン・トゥアン市まで延長される工事が進行中であり、移転後すぐに利用できることが決定打となりました。

新しい拠点は敷地全体の24%が緑地帯となっており、緑地帯を中心にスペースが構成されています。建物と緑地帯の融合を重視しながら、自然光を活用し、機能的で革新的なワークスペースを実現しています。建物自体は、敷地全体に広がる庭の上に浮かぶように設計され、外部から内部の景観が見える透明性を持っています。ファサードは白とライトグレーを組み合わせ、明るい雰囲気を醸し出しています。

入り口近くのラウンジには、カフェスペースが点在しており、職員が休憩したり、外部からの訪問客を招いたり、アフターワークなどのイベントを開催できるように設計されています。ラウンジの奥には、映画館を兼ねたオーデトリウムがあり、講演会やセミナー、全体ミーティングなどが行われています。また、イル・ド・フランス地域圏には469の高等学校が存在しますが、教育プログラムの一環としてドキュメンタリーなどを上映しています。

さらに、3つのレストランススペースがあります。大きなレストランは中庭に面しており、緑に囲まれた開放的な空間です。ビストロタイプのレストランはパリのビストロを再現した美しい空間で、地域産の新鮮な食材やオーガニック食品を使用しています。メニューは多彩で、フレンチからベジタリアン料理、アジア料理まで幅広い選択肢があ

り、特に寿司カウンターは職員に人気があります。以前の社員食堂は地下室で窓もなく、快適さに欠けていましたが、新しい環境は比較にならないほど快適です。

カラフルで快適なオフィススペースは、活気に満ちたダイナミックな雰囲気を醸し出しています。オフィスは完全なオープンスペースで、コンシェルジュサービスやジムなども備え、職員が共に生活する場所として設計されています。ミーティングルームや集中したいときに使う部屋など、用途によってサイズが異なる部屋を使い分けることで、創造性とコラボレーションを促進するフレキシブルな職場環境が実現されています。

顔が見える組織へ、再構築される働き方

近代的なオフィスへの移転は、組織変革のための重要な要素となりましたが、移転発表当時、職員から強い反発があり、プロセスは簡単ではありませんでした。移転前の7区はパリ市内でも非常にプレステージのある地区で、以前の本部は大使館や省庁に囲まれ、美しい歴史的建造物が立ち並んでいました。職員たちは7区で働くことを誇りに感じており、通勤しやすい場所にわざわざ引越しするなどしていました。そのため、当時はイメージが悪かった郊外のサン・トゥアン市への移転を簡単に受け入れることはできなかったのです。

2年間にわたる説得の過程は非常に困難でした。職員側の反対が強く、労組との話し合いは17回にもおよんだのです。状況を打開するためにまず、各部門から代表者を募り、既にオフィス改革を進めている企業を訪問しました。訪問先には、AXA、ソシエテ・ジェネラル（レ・デューン）、ロリアルなどがありました。6カ月間に400人以上の職員が参加し、オープンスペースに対する新しいイメージを持つことができるようになりました。



しかし、古い体質の公的機関が民間企業のように働き方を変えるのは難しいことでした。特に管理職クラスでは、個別オフィスを持つことが出世の象徴であり、フレックスオフィスで部下とデスクを並べて仕事をするには受け入れがたいことでした。

このように移転前は大きな反発がありましたが、実際に移転してみると、顔が見える環境でのコミュニケーションが改善され、チームコラボレーションも円滑に進みました。現在、職員のモビリティと交流をさらに促進するための新たなオフィススペースが設計されています。

新しい拠点での職員の反応は、80%が「ほかの職員との交流が楽になった」と感じており、

86%が「仕事の機会に満足している」と回答しています。また、71%の職員は「上司との協力関係が強化された」と考えています。

また、パンデミック時のテレワーク導入については、大きな問題はありませんでした。既に2017年から週1～2回のテレワークが実施されていて、移転を機に大規模なDX（デジタルトランスフォーメーション）でデジタル化も進んでいたため、導入はスムーズでした。

インキュベーターとしての積極的な役割

イル・ド・フランス地域圏では、2023年にスタートした「LE PERQO」というインキュベーター



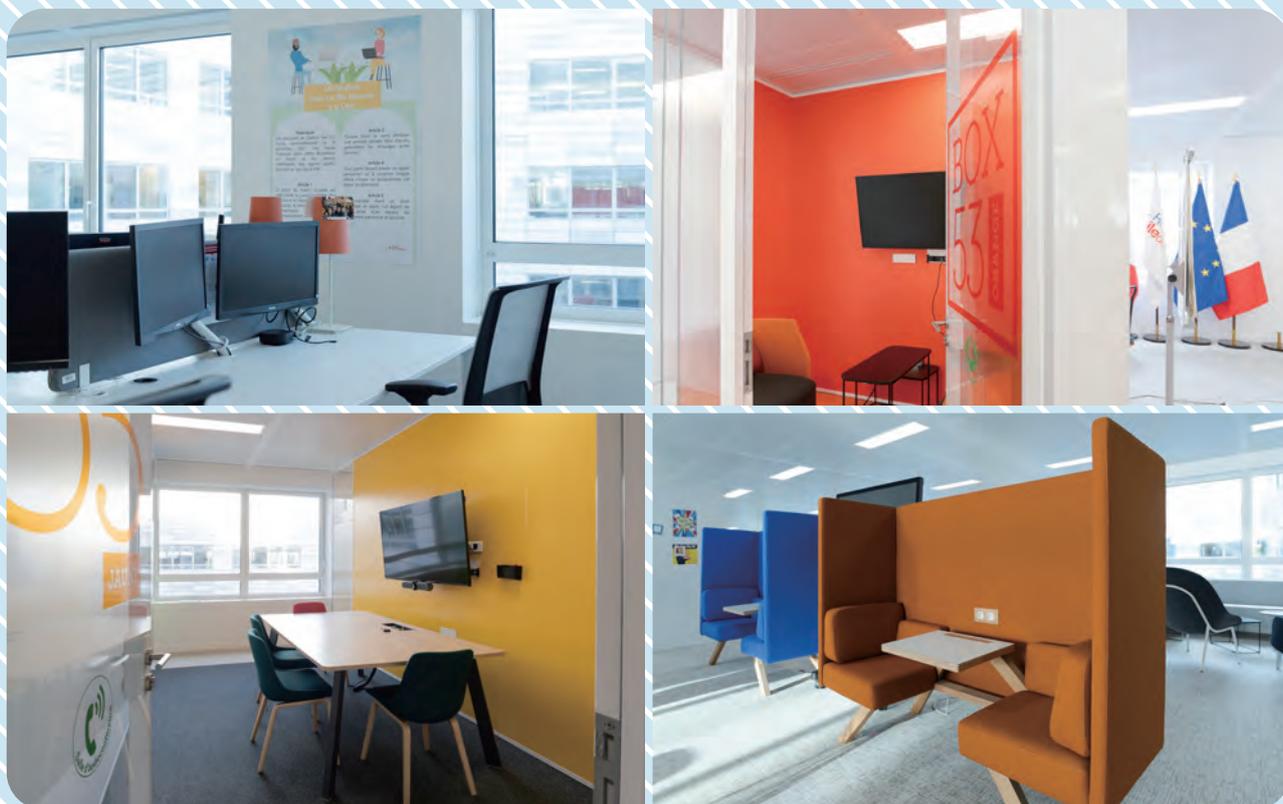
が重要な役割を果たしています。このプログラムは、地域圏をイノベーションと未来の経済において、欧州のリーダーとすることを目指す政策の一環であり、モビリティ、健康、エネルギー、教育、環境などの分野で社会と環境にプラスの影響を与える革新的なソリューションの開発を支援しています。対象はスタートアップ、アソシエーション、企業であり、プロジェクトの育成には、地域投資ファンドを通じた資金援助や研究施設、大学、企業間の協力が不可欠です。

「LE PERQO」は、革新的なプロジェクト立ち上げを対象にした6カ月の集中プログラム「Expresso」と、より高度な企業やスタートアップを対象とした12カ月のプログラム「Lungo」の2つの支援プログラムを提供しています。各プログラムにはオ

フィススペース、ワークショップ、個別コーチング、ネットワーキングの機会が含まれています。

2023年春、1回目の募集では、150の応募から40のプロジェクトが選出されました。これらのプロジェクトは、エコロジカル・トランジション（環境移行）、グリーンテック、サーキュラー・エコノミー、障害と「HandiTech」（ハンディキャップのある人々のための革新的テクノロジー）、スポーツに関連しています。

60のプロジェクトのうち、女性によるプロジェクトは30件あり、地域圏の8県を代表し、21歳から70歳までの幅広い年齢層が参加しています。



Air France

生成 AI を活用して HR 業務を最適化する



アンヌ・グレジュビーヌ氏
HR イノベーション・シニア・アドバイザー

エールフランスは1933年にフランスの国営航空会社として設立された。2004年には、フランス政府の民営化計画の一環として、KLMオランダ航空と合併し、エールフランス-KLMグループが誕生した。この合併により、世界最大級の航空会社グループが誕生した。2023年時点のエールフランス-KLMの財務状況は順調であり、売上高は約300億ユーロ、従業員数は合計7万6000人、保有機は551機である。

エールフランスはイノベティブな企業としても知られており、「DIP」という従業員参加型イノベーションを推進している。このアプローチでは、従業員がアイデアや提案をボトムアップで行い、ビジネスの改善に直接的に貢献できる環境を作っている。こうした取り組みにより、従業員のエンゲージメントを向上させ、クリエイティビティを刺激し、コラボレーティブで革新的な企業文化を築いている。エールフランスの成功は、総合的なイノベーションへのアプローチと従業員の

参加を重視していることによるものである。

今回は、エールフランスの企業文化を内から牽引するアンヌ・グレジュビーヌ氏にお話を伺った。グレジュビーヌ氏はコンサルティングファームでアソシエイトパートナーとしてチェンジマネジメントとHRを担当した後、エールフランスに入社し、HRプロジェクトにおけるイノベーション・アドバイザーとして活躍している。HR開発、HRIS変革プロジェクト、労働安全衛生、QOL、HR変革プロジェクト、従業員トレーニング、HRイノベーションなど、HR部門のさまざまな分野でイノベティブな役職を経験している。同氏の現在の関心事は、企業におけるAIの活用に焦点を当てたイノベーションHRである。忙しい日々の合間を縫って、フランス中のHRカンファレンスに参加し、HRでのAI普及の啓発活動を続けている。

“

パンデミック以前から
リモートワークが浸透していた企業文化です。
今後は生成AIで
HR業務に大きな変化が訪れるでしょう。

”

リモート組織として すでに15年の経験

エールフランスでは、従業員の半数以上は職業柄、日常的に世界中を飛び回ったり、空港で顧客を受け入れたり、機材のメンテナンスを行ったりして、オフィスにいることは稀です。そのため、2015年来、エールフランスでは従業員がオフィスにいなくても仕事を継続できる組織体制が確立されており、さまざまな作業がリモート体制で可能になっています。この体制は、パンデミックとはまったく関係なく、職業的な理由から生まれています。

たとえば、客室乗務員は、フライトで海外に行くことが多いため、定期的に受ける必要のある研修をわざわざオフィスに出向かなくても受けられるようになっています。このような柔軟性を持った組織体制は、世界中のどこにいても仕事ができることを実現しています。また、HR部門では、

15年以上前からリモートワークが可能な方法に明確に適応してきました。

HRオンラインサービスである「Easy RH」は全従業員がオフィスに出向かずに、HRサービスにリモートアクセスできる仕組みです。現在は多くの企業で実現可能ですが、15年以上前からこれが可能であったことは特筆すべき点です。パンデミックが発生した際も、サポート部門と現場スタッフ間でリモート体制ができていたので、問題もなく効率的に仕事を進めることができました。私たちのアプローチは非常に現実的で、全従業員がハイブリッド・モデルの対象となる組織体制を目指しています。これは公平性の概念からも非常に重要です。ある部門ではイノベーションが進んでいる一方で、ほかの部門が取り残されることを避けるため、組織全体の強化と底上げが必要です。

Eラーニング分野でのパイオニア

私はHRイノベーション・シニア・アドバイザーとして、従業員の研修環境をデジタル化して改善することに挑戦しました。エールフランスは、従業員の半分以上が現場で働いているため、リモートとハイブリッドで学習プログラムを行っており、この方法はモデルケースになっています。

1万3000人の客室乗務員は、年に一度、仏民間航空総局に対して、安全に業務を遂行するために必要なスキルを証明しなければなりません。以前の対面式セッションベースのトレーニングプログラムでは、海外でフライト中の客室乗務員にとって、スケジュールの調整が難しい状況でした。この課題を解決するため、私たちはデジタル遠隔学習と対面式トレーニングを組み合わせたハイブリッド型プログラムを導入し、復習用モジュールへのアクセスを柔軟に行えるようにしました。さらにトレーニング費用の最適化も実現しました。

エールフランスの客室乗務員はタブレットを業務ツールとして使用しています。タブレットには、特別に開発されたモジュールにアクセスできるアプリが搭載されています。最終的な承認は対面で行われますが、スキルが不足している場合、該当

するモジュールに再度アクセスし、終業前に再テストを受けることができます。

さらに、AIベースの自主学習アプリ「Drillster」は、現在90%以上の客室乗務員に採用されています。リモートでアクセスできるバーチャルリアリティサイトや、航空機のドア設定に関する操作をトレーニングするためのアプリ「SimuPorte」も広く利用されています。従来のEラーニングモジュールや、トレーニングに関する質問に対応するオンラインサポートチャットも利用できます。エールフランスのEラーニングシステムは、2022年3月にパリで開催されたEラーニングEXPOの「トレーニングにおけるイノベーション」部門でデジタル・ラーニング賞を受賞するなど、従業員研修の分野で画期的な成功を収めています。

生成AIをHR戦略と捉えるべき理由

2023年3月のゴールドマン・サックスのレポートでは、生成AIが労働市場に与える影響について論じており、現在の仕事の3分の2がAIの自動化によって影響を受ける可能性があるとしています。これは、世界全体で約3億人のフルタイムの仕事に相当します。しかし同時に、テクノロジーの進化による雇用の置き換えは、新たな雇用創出によってバランスが保たれ、長期的な雇用



成長に結びついています。現在の労働力人口の60%は、1940年には存在しなかった職業に就いているという研究結果もあります。

重要なのは、AIが仕事を奪うのではなく、AIを活用することで人々がさまざまな仕事を遂行できるようになることです。そして、生成AIをHR戦略の一部として捉えるべき理由は、戦略的人員計画（SWP）に直接関連しているからです。自動化できる仕事をAIに任せれば、従業員はより付加価値の高い業務に専念できるようになります。ペイロールや労務管理、従業員からの急な依頼など、日々の業務に追われるHR現場で、本質的な課題に取り組む余裕を生み出すためにも、生成AIの導入を検討することをお勧めします。さまざまなAIベースのHRテクノロジーが存在しますが、生成AIは容易に利用できるため、HRテクノロジーの本格的な導入を検討する前に生成AIの活用を検討することが重要です。

生成AIを活用して HR業務の最適化を図る

エールフランスでは従業員に社内AIを使用することを勧めています。生成AIは、クリエイティビティを育みながら生産性を向上させるという2つの利点があります。さらに、既存概念にとらわれず、ブレインストーミングのツールとしても活用できます。特にHR業務には非常に有用です。生成AIは、文章作成をサポートし、HRデータの処理や従業員のフィードバックなど、大量のデータの分析・処理を効率的に行えます。また、従業員や応募者からの定型的な問い合わせなどの管理業務にかかる時間を削減できます。

これまでは、従業員用の研修教材作成を外部に依頼していましたが、生成AIを活用することで、内部で効率的に教材を作成でき、時間とコストを削減できます。アウトソーシングからインソーシ

ングへの移行は、コスト削減や機密情報の漏洩対策などの利点がありますが、最も重要なのは、知識や情報を社内に蓄積できることです。アウトソーシングでは、課題解決が外部に委託されるため、従業員はそのプロセスを理解できません。生成AIを活用することで、従業員がスキルを向上させ、業務やシステムの中核部分を構築できるメリットがあります。

ただし、生成AIの性能を最大限に引き出すためには工夫が必要です。私自身も使いこなすまでに時間がかかりました。適切なプロンプトの入力やビジネスの理解など、AIの性能を最大限に引き出す工夫が必要になります。HR業務で生成AIを活用する企業は、生成AIコーチの導入や既存のユーザーとの協力が効果的です。また、AIが職業に与える影響を考慮し、オープンで透明性の高い方法でマネジャーや従業員代表組織と情報を共有する体制を構築し、企業の内部データ保護にも十分な配慮が必要ですので、利用ガイドラインを策定することをお勧めします。たとえば、会社のメールアドレスを使用する場合、アラートシステムがその必要性を確認するメッセージを表示するなど、企業の生成AIの利用には制限が必要です。

HR業務に生成AIを導入する際の手順

- 規範とコンプライアンスの策定
- IT部門との協力体制を構築（ガバナンス、セキュリティ、ターゲットを絞ったプロジェクト）
- 従業員教育（継続的に知識を習得できるカリキュラム）
- 専門家を招いてワークショップを開催（主なHRユースケースなどについて）
- AIや生成AIに精通した従業員の採用
- 具体的なトレーニングで社内のユースケースをサポート

UTOPIES

Y世代のニーズに適合した 理想郷の人事施策とは



マリー・ビュル氏

人事部人事プロジェクト担当、サポート・トランスポート部門

UTOPIES^{※1}はフランスを代表するCSR（企業の社会的責任）系のコンサルティングファームで、パリを拠点としている。創業から30年を迎え、約70人のコンサルタントが在籍している。同社は経済的・社会的にポジティブな影響を与えるために、経営者の意識向上に注目し、CSRと持続可能な開発戦略を事業戦略に統合している。フランス国内だけでなく、海外とのプロジェクトも抱え、多くの大企業、中小企業、自治体と連携して活動している。

2014年には、フランス企業として初めて「B Corp^{※2}」認証ラベルを取得し、過去2年間では従業員50人未満の企業を対象とした「働きがいのある会社」や「女性のための働きがいのある会社」

でもランキングのトップ3に入るなど、注目されている。さらに、従業員のワーク・ライフ・バランスを改善するために革新的な休暇制度を導入し、ANDRH（フランス全国人事協会）のケア賞を受賞している。なぜこれほどまでに従業員の福利厚生にこだわるのだろうか。人事部人事プロジェクト担当のマリー・ビュル氏にその真意についてお話を伺った。

※1 現在は職業訓練に特化したコンサルティング事務所の Alternegoと合併している。

※2 社会や環境に対する高い基準を満たし、公益性の高い優良企業の認証ラベル。認証を受けた企業は、単に利益を追求するだけでなく、環境と社会的な影響を積極的に考慮に入れて運営されていることを示す。認証を取得するためには、厳格な評価プロセスを通過し、その企業の運営が総合的な社会的責任を果たすことを証明する必要がある。

“

従業員は法定5週間以外にも、
さまざまな特別有休制度を利用できます。
不可能と思われる次元での取り組みも、
UTOPIESでは決してユートピア(理想郷)ではないのです。

”

年間労働日数制でさらに フレキシビリティが向上

1993年にエリザベット・ラビル氏がUTOPIESを設立した際、顧客企業に対して自身を「実験台・モデル」として福利厚生や働き方の改革に取り組み、労働市場の向上を試みました。以降、新しい働き方の導入に注力してきました。現在、従業員70人全員がCDI(正規雇用契約)で雇用され、管理職のステータスを持っています。

UTOPIESでは、経験に関係なく全員をCDIで雇用し、かつ管理職のステータスを与えています。これ自体が、従業員の福利厚生の一部とみなされています。従業員の平均年齢は34歳で、80%が転職志向の高いY世代で構成されているため、彼らが望む働き方を理解し、リテンション率を向上させることが事業発展の鍵となります。Y世代は規則で縛られることを嫌う傾向があり、労働環境に対する要望が高いのです。

労働時間は、コンサルタントは週平均37.5時間に定められていますが、シニア・コンサルタント、マネジャー、ディレクターのクラスでは「年間労働日数制(forfait jours)」が適用されています。この制度は、年間の労働日数とそれに対する報酬を定める以外は、自由に働くことができます。この制度を採用したのは、責任のある役職では週の労働時間を定めるよりも、職業人としての熟成度を尊重し、自主的に判断して行動してもらうことが効果的だからです。余裕のある週は労働時間を軽減するなど、個々が責任を持ってフレキシブルに対応しています。

年20日間のワーケーションへの需要

UTOPIESでは、従業員が自主性を持って働いており、パンデミック以前からコンサルタントは週2回のテレワークが可能でした。企業合意ではなくテレワーク憲章に署名していました。2020

年のパンデミック時に従業員が急増し、オフィススペースが足りなくなったため、パンデミック終了後も、引き続きフルテレワークが許容されていました。

しかし、2023年11月に同じ建物内に新しいオフィスをオープンし、オフィスを増床したことを機に、週3日の出勤ルールが導入されました。UTOPIESでは、チームワークは単なる仕事の方法ではなく、ビジネスのあらゆる側面に浸透しているコアバリューとみなされています。パンデミック中を含め、フルテレワークはチームワークの概念を崩すリスクがあったため、新たに週3日の出勤が義務付けられました。ただし、コンサルタントが顧客のオフィスなどに出向く場合はオフィス出勤と同様に扱われます。

自宅以外の第三の場所については、労災に関する規定により、事前に住所を知らせる必要があり、テレワークに適した場所であればどこからでもテレワークが可能です。また、パンデミック後に地方移住者が増えたことを受けて、UTOPIESでは地方移住後もフルテレワークで仕事を続けることができるようになりました。唯一のルールは1カ月に3日は本社への出社が必要です。パンデミック後は、受付などの出勤が必要な業務や研修生も週1回のテレワークが可能です。

週3日のテレワークに加えて、年間で計20日（4週間）のテレワークが可能です。たとえば、夏季休暇に2週間南仏に滞在する際、有給休暇に2週間のテレワークを追加するなどして「ワーケーション」として活用することができます。こうしたワーケーションの需要は、仕事とプライベートの両面で充実を求めるY世代に特に高まっています。

法定休暇に2カ月追加した 父親の育児休暇

UTOPIESの有給休暇制度は賞を受賞するほど、その寛大さと適応性が特徴的で、多くの企業のモデルケースとなっています。従業員が十分な休息を取ることで満足度が高まり、高い満足度はパフォーマンス向上につながります。ここでもワーク・ライフ・バランスの概念がコアバリューとなっています。UTOPIESでは、フランスの法定基準である年次有給休暇の5週間を大幅に上回る特別休暇を提供しています。さらに、結婚、妊娠・育児、忌引休暇などの法定休暇に加えて、ほかに類を見ない特別休暇制度が用意されています。

たとえば、法定の5週間以外に、週の労働時間が定められているコンサルタントは年15日、年間労働日数制の管理職は年19日のRTT^{※1}を取得できます。フランスの平均RTT日数は年8日ですので、UTOPIESの制度は非常に優れています。RTT取得例として、夏季休暇時期の8月に3日、それ以外の時期では最低でも月1日の取得が想定されています。

特別休暇について、親になるY世代が従業員の大半を占めるUTOPIESでは、育児休暇は特に重要視されています。法定の育児休暇以外に、給与の100%が保証された特別休暇があり、母親には2週間、父親には2カ月間の追加休暇が可能です。父親に対する2カ月追加休暇は、男女平等の観点から提供されています。母親は国が保証する3カ月の育児休暇を取得できますが、父親は28日間のみです。この「差」を埋めることが目的でした。

UTOPIESでは、特に男性の育児休暇取得を促進しています。積極的に例外的な育児休暇を提案する企業を認定するラベルの策定に参加するなど

※1 週35時間労働代休

して、従業員のワーク・ライフ・バランスを改善し、親を包括的に支援する企業文化を促進するために、法定休暇以上の子育て支援策を実施している企業を認定するものです。PMA(生殖補助医療)休暇については、医療機関でのアポイント4回について休暇が取得できます。女性従業員の流産・死産休暇は3日間、パートナーが流産・死産を経験した場合、男性従業員は1日取得できます。また、パートナーの女性従業員がUTOPIESの社員である場合、男性従業員にも3日間の休暇が認められています。

さらに、未就園児の託児休暇は、6歳未満の子供を持つ親は子供1人につき年1日取得できます。育孫休暇も年に1日認められています。看護休暇は、14歳以下の子供1人につき、年に2日まで取得できます。生理休暇も日本の例に倣って導入されており、UTOPIESでは年に2日まで取得でき

ます。更年期の閉経における休暇も生理休暇と同様に考慮されています。

証明書の提出が一切必要ない 特別有給休暇制度

障害者や高齢者、または自立できない人をサポートするために、従業員は介護休暇を1年に2日まで取得できます。サポートが必要な人は家族でなくても申請できます。たとえば、友人の医療施設への付き添いのために半日を申請することも可能です。また、終末期ケアと家族連帯休暇もあります。この休暇は期間が限定されておらず、2週間でも3週間でも必要な期間を取得できます。実際に家族の最期を見送った従業員の例があり、収入の心配をせずに大切な時を過ごせるというのはとても重要です。



クリエイティビティ休暇は、年に1日の取得が可能です。例えば、演劇をする従業員が劇団活動で休暇を取得したことがあります。さらに、学校で教鞭活動などを行う場合は教職休暇として年に1日を取得でき、市民コミットメント休暇として献血などの活動にも年に1日取得できます。アソシエーションでのボランティア活動に充てる連帯休暇も年に2日取得できます。

これらの特別休暇は半日から申請でき、証明書の提出は一切必要ありません。労使間の信頼関係に基づいています。

最後に、サバティカル休暇があります。勤続年数が2年以上の従業員を対象に、4年毎に1回、最長で1年間の休暇を取得できます。復帰後は以前と同じ仕事に戻ることができますが、休暇期間に多くを学んだ従業員は、社内異動制度を利用して別の職種を希望することがあります。サバティカル休暇は有給ではありませんが、法定休暇、RTT、その他の有給休暇と組み合わせて取得し、補完しています。現在1年間のサバティカル休暇を取得している従業員は、海外の環境保護団体でボランティア活動を行っています。こうした活動が今後の職業人生に大きなインパクトを与えることは間違いありません。

UTOPIESでは、さまざまな特別休暇の完全な取得を積極的に奨励しています。特別休暇が用意されていても、従業員が休暇申請を躊躇するようなプレッシャーを感じると意味がありません。UTOPIESはユートピア（理想郷）ではありませんが、金銭的負担が大きいと思われる次元での取り組みは、投資のリターンがあることが証明されており、双方にとってウィンウィンの関係を構築することが可能です。

UTOPIESでは、エコ通勤を推進しており、モビリティ援助が提供されています。通勤費は半額サポートされます。レンタル自転車（Vélib'）は100%カバーされています。個人所有の自転車の場合は、修理代として年間50ユーロが支給されます。さらに、文化・スポーツ活動の援助として年間300ユーロまで支払われ、従業員のウェルネス向上と健康管理の観点から、週に2回の無料ヨガレッスン、オフィスで2週間に1度、指圧マッサージを受けることができます。2022年には全従業員が会社の経費負担で人間ドックを受けました。現在は新入社員に対して健康診断を含めた人間ドックの実施を検討中です。

社内調査によると、UTOPIESで働く従業員はワーク・ライフ・バランスが大幅に改善されたと感じており、十分な休息時間はストレスを軽減し、生産性と創造性を高めることが証明されています。従業員のエンゲージメントも高く、仕事へのモチベーションも高いことが特徴です。

女性の管理職登用推進の取り組みなど

UTOPIESは、女性の活躍推進を重視しています。設立者は女性であり、現在も経営陣の7人中6人が女性です。従業員も女性が50人、男性が17人と、女性が圧倒的に多い状況です。この人員構成は、スキルと経験を重視した自然な採用の結果であり女性の雇用を優先したものではありません。女性管理職の登用は、企業の姿勢を社会に示す重要な要素であり、男女間の機会均等を推進する積極的な方針を提案しています。UTOPIESはさまざまな憲章に署名し、インクルージョンと多様性を促進する取り組みに力を入れています。

フラットな組織構造も特徴です。従業員間のオープンなコミュニケーションが奨励され、異なる部署からの相互貢献が求められています。プロ

プロジェクトはコラボレーティブに設計され、チームの結束とイノベーションの促進、個人の成功よりも集団の成果を重視し、チームへの帰属意識を高めています。

UTOPIESでは、コラボレーティブなプロジェクトを成功に導くためのワークスペースが設計されています。オープンスペース、フレキシブルなミーティングルーム、休憩スペースは、自発的な交流やブレインストーミングを促進するように工夫されています。リモートワークやハイブリッドワークにおいても、流動的なコミュニケーションを維持するために先進的なテクノロジーやコラボレーションツールも導入しています。

また、チームワーク力の構築に焦点を当てた研修やワークショップを多く開催しています。具体的には、チームビルディング研修として、全従業員が出席するセミナーが年に2回開催されます。チームメンバーのみのセミナーと、マネージャーとディレクター向けのセミナーも年に1回ずつ行われています。毎年9月には全従業員参加のスポーツ大会が開催されています。クリスマスパーティーは、従業員同士のパーティーと、従業員の家族も含めたパーティーが1度ずつ行われています。1月にはエピファニー（公現祭）を祝うパーティーが盛大に行われ、顧客も招かれています。これらのイベントや研修は、従業員同士の連携を強化し、協力とコミュニケーションを促進しています。



パリ市

職業訓練制度の改善に イノベーションを活用する理由とは



ヴェロニック・フランク＝マンフレド氏
HR イノベーション事業代表 人事部部長

2024年には、世界中が注目するパリオリンピック・パラリンピック（以下、オリンピック）が開催される予定であり（取材時は開催前）、現在のパリは国際的なスポットライトを浴びている。オリンピック期間中は約1500万人の観光客が訪れる見込みであり、この機会を活かして、市民参加型の画期的な政策が多く打ち出されている。パリ市はスポーツだけでなく、インフラの近代化や、持続可能なイノベーションを世界に示す貴重な場と捉えている。

初の女性市長であるアンヌ・イダルゴ氏が立ち上げた「パリを再創造する」プロジェクトでは、市民の市政参加を促進するため、プラットフォーム上で市民がプロジェクトを提案できる制度が導入された。オリンピック開催が決定されて以降、公共空間やスポーツ施設の改善、都市空間の緑化とデジタル化、市中心部における自動車交通量の削減など、積極的な取り組みが注目されている。



モルガン・レモン氏
情報システム・デジタルトランスフォーメーション部長

また、パンデミック時には、パリ市は厳しいロックダウンが実施され、地域経済に深刻な影響を及ぼした。しかし、公共サービスの適応や市民・地元企業への支援などにより、驚異的な回復力を示した。この成功は、デジタル化と同時に普及したテレワークが市の運営機能に大きな混乱をもたらさなかったことにも起因している。市職員の1万2000人が総出でテレワークを行ったことが、市の回復力を支えた要因とされている。

パリ市の人事部ではテレワーク普及プロジェクトが成功を収めており、2019年からHRイノベーション事業の代表を務めるヴェロニック・フランク＝マンフレド氏と、パリ市のデジタル化の責任者であるモルガン・レモン氏に、パリ市のHRプロジェクトとデジタル化構想についてお話を伺った。

“

極端なデジタル化の進展により、
「デジタル・デバイド」の問題はますます深刻化しています。
こうした状況下において、職業訓練制度の改善に
なせイノベーションが必要なのでしょうか。

”

”

HRイノベティブ・コミュニティの 発足

オリンピック開催に向けて、パリ市とイル・ド・フランス地域圏は、押し寄せる観光客の流動性を確保するための対策を検討しています。その一環として、公共交通機関や道路の混雑を緩和し、日々の通勤混雑を避けるためにテレワークが奨励されています。現在、テレワークが可能な業務に従事する1万人の職員がハイブリッドワークを実施していますが、開催期間中は大半の職員がフルテレワークに移行する予定です。

2019年に発足したHRイノベーション事業では、職員の労働エクスペリエンス向上を目指し重要な役割を果たしています。具体的には、オンボーディングからオフボーディングまでの一連の流れにおいて、職員が人間性を持って業務に携われるようなイノベティブなプロジェクトを展開しています。これには、雇用主ブランディングの

構築、革新的な採用プロセス、職員のリテンション、組織内のモビリティ推進、専門職の再教育、職業再訓練の支援、ウェルネス向上など、多岐にわたる側面が含まれています。

パリ市には、文化部、人事部、清掃・水道局、法務局、広報部、住宅部、情報システム・デジタル部、公衆衛生部など全部で23の部署が存在し、300の異なる業務に5万6000人の職員が従事しています。各部署では職業柄、職員の人数と男女比などに大きな差があります。たとえば、清掃・水道局に所属する1万人の職員の大半は男性であるのに対し、6000人いる託児所の保育士はほとんどが女性です。法務部門は75人で男女比はほぼ同等です。そのため、各部署で異なる問題やニーズが存在していることが特徴です。

こうした多様性に富んだ組織においてHRプロジェクトを推進するのは容易ではありませんが、最も重要なプロセスとして、23の各部署から50

人ほどの「HRイノベーター」と呼ばれる代表者を任命し、足場づくりとして「HRイノベティブ・コミュニティ」を形成しました。

コミュニティメンバーは月に数回、定期的に集まり、年に3～4回のペースで必要なテーマに基づいたワークショップを開いています。これらのワークショップでは、ファシリテーターとして、最初にカードゲームを提案しています。このアプローチは、部門横断的なプロジェクトを進める際に重要です。異なる部門同士のコミュニケーションが偏見などによって阻害され、人間的な対話が不足することでプロジェクトが進まないリスクがあるためです。こうした細かな努力とともに、ベストプラクティスの共有と、性格の異なる部署間のコラボレーションを促進する基盤をつくることができました。

HRプロジェクトは スタートアップとのコラボが必須

HRイノベティブ・コミュニティは、すぐに部門横断プロジェクトを立ち上げました。このプ

ロジェクトはオンボーディングに焦点を当てており、2020年3月末時点で250人の異なる部署の事務職員、研修生、実習生からなるグループが参加しています。プロジェクトは、2015年に設立されたパリ市のスタートアップ・インキュベーターである「Paris&Co」にて、パリ市の経済開発・イノベーション機関として活動しているスタートアップ「Teelt」と協力して進行されました。

TeeltはHR機能に特化したスタートアップで、特に新規職員のオンボーディング・プロセスを得意としています。新規職員のオンボード・エクスペリエンスを向上させるため、人事部や管理職に有益なソリューションを提供し、従業員のエンゲージメントとリテンションを高めています。新規職員はTeeltのプラットフォームを通じてパリ市の組織に関する情報に簡単にアクセスでき、受け入れ部署の管理職は、既存職員との統合に関するサポート強化を可能にしています。こうした取り組みにより、新規職員はスムーズに部署に溶け込み、早急に実務に取り組むことができる体制が構築されています。

ワークショップでは、最初にカードゲームを取り入れている。部門をまたぐプロジェクトを進める際に、異なる部門間のコミュニケーションを円滑にする目的がある



一方、道路、清掃、保育、自治体警察などの人手不足が顕著な部署では、現場職員のオンボーディングに大きなサポートが必要です。こうした部署では、適切な人材を惹きつけ採用することが不可欠ですが、最近では、採用プロセスの近代化に特化したスタートアップ「Goshaba」とのコラボレーションを進めています。このコラボレーションにより、パリ市に多くのメリットを享受しています。

フランス語が話せない人でも 公平な採用プロセス

Goshabaの最新技術とアイデアにより、組織内の採用プロセスを迅速に改革することができました。具体的には、小学校などで働く職員の1000人の採用に関するパイロットプロジェクトがあります。

移民を多く受け入れるフランスでは、外国籍でフランス語を得意としない人々が多数います。このような人々に対して、従来の採用方法の、履歴書とカバーレターだけではその人の能力を適切に

評価できません。しかし、フランス語が得意でないからといって、その人が職業に適していないというわけではありません。そこで、Goshabaは従来の履歴書ベースのプロセスを廃止し、代わりに、認知科学に基づいたインタラクティブゲームを導入することで、応募者の意欲やヒューマンスキルを評価できるよう採用方法を導入しました。

Goshabaの採用プロセスは、偏見や不公平を排除します。この新しいアプローチは、若いZ世代の候補者を惹きつけるのにも役立ちました。パリ市とGoshabaのコラボレーションは、スタートアップ・DHRイノベーション・アワードの「コンファーム」部門でグランプリを受賞しています。

Goshabaとの協力による素晴らしい成果を受けて、パリ市の採用活動には多くの新しいアプローチが導入されています。募集広告も、パリ市専用の応募形式からIndeedやLinkedInなどの採用専門サイトやネットワークを活用することで、さまざまなタイプの応募者を採用できるようになりました。公務員の上級管理職採用試験も、800人以上の受験者を対象に、デジタルモードで実施

フランク=マンフレド氏は、パリ市におけるテレワーク普及を成功に導いた手腕が評価され、現職に抜擢された



され、従来の筆記試験とは異なる実践的なアプローチが取られました。

職業訓練制度の改善に、 なぜイノベーションが必要なのか

パリ市では毎年800～900人の職員が別の部署への異動を希望しています。たとえば、30年間清掃業の現場で働いていた職員が、腰を痛めて仕事の継続が難しくなったことから、精神的に落ち込んでしまったというケースがあります。また、現場職員の中には、同等のデジタルスキルを持っていない人々や、義務教育の恩恵を受けられなかった人々も多く存在しますが、人事部レベルでは個々のサポート体制を構築するのは難しい状況でした。そこで、HRイノベーション事業部は、職員の精神的負担を軽減し、組織内での活発な内部異動を促進するためのサポートプロジェクトを立ち上げました。

具体的には、異動希望者から、目的別に15～20人のグループをつくり、実際のサポートプロジェクトの援助を受けるパイロットモデルを実施しました。6カ月の集中プログラムを経て、内部異動を成功に導くためのベストプラクティスを示すことを目指しました。たとえば、腰を痛めた清掃員は、6カ月間のプログラムで、ワークショップに参加したり、同じ状況にいる職員を励ましたり、パソコンスキルのアトリエのファシリテーターとしても活動しました。現在、彼は会計部の補佐として働いており、プログラムの成功事例としても話題になっています。従来の職業訓練制度では、既にパソコンやモバイルツールを使いこなせることが条件でしたが、新しいアプローチとしてGoshabaのインタラクティブゲームなどを活用して、多様な人々が制度の恩恵を受けられるようになりました。これにより、人材のコンピテンシーの発達に大きく貢献しています。

デジタル・メディエーターの役割

パリ市の公共サービスにおいて、デジタルトランスフォーメーションはとても重要な位置を占めています。これは、デジタルインキュベーターの設立を含む革新的なデジタル技術の導入だけでなく、現場の職員へのサポートも含まれています。現在、パリ市の現場職員は約3万人いますが、その半分はデジタル化されていない人々であり、デジタル・デバイドは社会的不平等の原因とされています。



HRイノベーション事業部では、デジタル・メディエーターを配置し、職員がデジタルスキルを向上させ、パソコンやスマートフォン、タブレットの使い方を学び、日常生活でデジタル技術を活用できるように支援するプログラムを構築しました。具体的には、先ほどの職業訓練制度のサポートプロジェクトと同じメカニズムで、15人のメディエーターが選ばれ、6か月にわたってデジタルスキルを学びました。彼らの以前の仕事は、パリ市のスポーツ施設の受付や、食堂の料理人などです。現在これらのメディエーターは日々あらゆる部署に出向き、デジタルスキルを伝授しています。

誰一人取り残さないデジタルトランスフォーメーションを可能にするべく、デジタル・メディエーターの活動をさらに活発化させるため、今後15人を増員する予定です。私たちの日々の作業はますますデジタル化が進んでいますが、その陰で「デジタル・ディバイド」の問題は深刻化するばかりです。しかし、私たちはこうした人々をサポートせずに、未来の仕事像を語ることはできないと考えています。



Groupe LDLC

減給せずに週休3日制の導入を成功させた その背景



ローラン・ド・ラ・クレジュリ氏
LDLC グループ会長

LDLCは1996年に設立された大手ハイテク機器販売会社で、本社はリヨン近郊にある。グループは現在7つのEコマースサイトを含む16のブランドを展開し、100以上の直営店舗と1100人の従業員を抱え、2023/2024年の売上高は5億7150万ユーロである。

会長であるローラン・ド・ラ・クレジュリ氏は、2021年に週休3日制を導入した。この決定はパンデミック中の不安定な状況下において、労働時間を増やす他社競合からみても予想外だった。週休3日制はオフィス勤務の従業員にだけでなく、店舗や物流倉庫で働くすべての従業員に適用されている。週35時間もしくは39時間働く全従業員の労働時間を、給料を下げずに32時間に統一したことが、メディアでも注目された。LDLCは、週休3日制以外にも、従業員のワーク・ライフ・バランス向上に向けた斬新な制度を導入しており、その取り組みがGreat Place To Workなど多くの認定や表彰の場で評価されている。

ド・ラ・クレジュリ氏は週休3日制のオピニオンリーダーとして、カンファレンスでのスピーチや、メディアからのインタビューなどで多忙な日々を送っている。今回のインタビューでは、リヨン近郊のLDLC本社で、週休3日制の導入経緯と、そのメリットについてお話を伺った。



“

ニューノーマル時代の新しい働き方「週休3日制」への挑戦は、
働く世界を再定義するために決定しました。
リヨン郊外から世界へメッセージを発信し続けます。

”

従業員にとっての 本当の福利厚生とは

「フランスの起業家は、他国の起業家にはないハンディキャップをこれ以上抱えることはできない」。この言葉は、左派政権下で週35時間労働制の第2弾が発表された際に、企業連盟の当時の会長であるエルネスト＝アントワヌ・セイリエル氏がメディアに対して語ったものです。当時の私は28歳で、立ち上げたばかりの会社の成長に集中していたため、週35時間の3倍以上働いていました。労働時間を減らすというアイデアに賛成できなかったのは言うまでもありません。

その後、株式公開を果たし、多くの目標を達成しました。経営者としての成功を手にしたと言っても過言ではありません。当時はインターネットがビジネスの中核になっていなかったため、携帯電話に仕事のメールが届くこともなく、従業員たちは仕事が終わったらオフィスを出てオフにリ

セットできていました。また、ワーク・ライフ・バランスやクオリティ・オブ・ライフといった概念もまだ一般的ではありませんでした。

インターネットの普及により、私たちのビジネスモデルや働き方は大きく変わりました。デジタルツールの発展により、利便性は向上しましたが、同時に従業員のウェルネスは低下していきました。そこで、会社経営の方向転換を図り、従業員のウェルネス向上を優先事項としました。2017年にオープンした現在のオフィスは、7000m²のワークスペースを持つ近代的なキャンパスタイプの社屋です。食堂、劇場、ボウリング場、スポーツ施設などがあり、従業員に快適なオフィス環境を提供しています。2015年にローンチしたデジタルトレーニング施設である「Ecole LDLC」のキャンパスには、研究開発のためのラボなども併設しています。

しかし、従業員のウェルネスを改善するために

は、これらの「枠組み」だけでは不十分であることに気づいたのです。当時の私は、働くことを喜びと捉えられるような従業員の働き方とは何であるのか、と日々自問していました。そして、仕事で充実している人間は、幸せな人生を送っているのか。いや、充実した人生を送っている人間だから、仕事でも充実できるものだ、という結論に至ったのです。そんな折に、ニュースで日本のマイクロソフトが週休3日制を導入したことを知ったのです。

パンデミック時の ロックダウンがきっかけ

週休3日制を導入する際、最初に取り組んだのは、会社全体の組織を見直し、作業時間の無駄を徹底的に削減することでした。週休3日制によるコストを詳細に計算した結果、給与総額の5%に相当することが判明しました。この5%は会社にとって痛手でしたが、従業員のウェルネス向上を考慮すると、無駄ではないと確信しました。

しかし、従業員に導入の可能性を伝えた際、喜んだ従業員とは対照的に、マネジャーたちは強い懸念を示しました。まず、経営的観点から採算性が取れなくなるリスクがあるという点でした。さらに、週2回のテレワーク（現在は週1回）と併用することで、対面時間が減り、部下が怠けてしまうのではないかという心配もありました。マネジャーは部下の仕事の進捗を確認できない状況で、作業内容や成果を最大限可視化する必要がありました。また、各チームが高い信頼感と自主性を持ち、最適な運営方法を見つけるために多くの議論が行われました。采配は通常、マネジャーに委ねられています。

こうした懸念を払拭する転機となったのは、2020年のロックダウンでした。オフィスワークはフルテレワークでも円滑に進み、チームコラボ

レーションも自主性と信頼感に基づいてスムーズに行われました。ロックダウン中は家族と過ごす時間も増え、従業員たちは幸せそうでした。従業員のワーク・ライフ・バランスを抜本的に見直すことが、本当の福利厚生につながると確信したのです。このような状況からマネジャーの心配も徐々に軽減していきました。2021年6月に、全従業員を対象に、減給なしで週休3日制を導入することを決定しました。トライアル期間を設けなかった理由は、一度週休3日を経験したら、以前の働き方に戻るのには難しいということがわかってきたからです。

オフィス従業員の大半は、幼稚園や学校がお休みの水曜日か金曜日のどちらかを3日目の休日を選んでいきます。各部署はそれぞれの必要性に応じて組織の編成を任されています。唯一の条件は、組織の変更が顧客とのやりとりに影響がでないことでした。一方、店舗スタッフなどはローテーションで3日目の休日の曜日を決定しています。週休3日制の導入に際して最も注意したのは、物流倉庫で働くスタッフへの配慮でした。オフィスでの1時間と、現場での1時間の肉体労働は同じ基準で測ることはできません。1日のパッキング量を30箱から35箱へ増やす必要があり、生産性を大幅に向上させる必要がありました。

すべての項目でポジティブな結果。 唯一想定していなかったことは…

実際に週休3日制を導入したところ、週3日しっかりと休むことができた従業員の作業効率は大幅に向上し、1日に35箱以上のパッキングが可能になりました。週休3日制に移行してすぐに、働く日数を増やすことが生産性の問題解決につながるわけではないということがわかりました。解決策は「より少ない日数で働く」ことにあると気づいたのです。



週の労働時間が32時間でも35時間でも39時間でも、仕事の完成度は変わりません。また、導入以前に懸念された追加コストについては、発生しないどころか、逆転してプラスの利益が出たほどです。従業員がきちんと休めることで生産性が高まることは明らかです。病欠率も2019年の6%から2021年は5%に低下し、現在はまったく発生していません。

導入当初、顧客を失う可能性を心配しましたが、実際はまったく逆でした。従業員のウェルネスを考慮する企業のイメージは非常に良く、週休3日制を導入したことを知った多くの企業が新たに顧客となりました。これは想定していなかったポジティブな側面の一つです。導入から2年が経過した現在でも追加コストを発生させず、前年比6%の成長を達成しています。経営は順調で、従業員への還元として2%の昇給も検討しています。

従業員の生活を変えたのは、1週間のうち1日自由な時間が増えることで得られる幸福感です。これは、体験した人でなければ理解できません。週休3日制をより多くの企業に導入することで、社会をより良くすることができるかと確信しています。ワーク・ライフ・バランス向上、環境配慮、男女平等、ストレス軽減、労働生産性の向上、ウェルビーイングなど、週休3日制の利点は数え切れません。雇用主や管理職は、企業や従業員、そして社会全体のために、労働時間の短縮を真剣に考えるべきです。

週休3日制は企業にとって長期的に必ず有益であると確信しています。ただし、唯一想定していなかったネガティブな側面があります。それは、導入以来、あまりの快適さから離職する人が減り、ターンオーバーが極端に減ってしまったことです。ターンオーバーは、ある程度は健全な組織運営に必要な要素であり、一定のバランスを取る

7000m²のワークスペースを持つ近代的なキャンパスタイプの社屋には、食堂、劇場、ボウリング場、スポーツ施設があり、快適なオフィス環境である



ことが不可欠と考えています。ターンオーバーがまったくない環境では、従業員がキャリアの成長や発展を感じにくく、組織内での競争が生まれません。こうした状況を改善するために、たとえば従業員のスキルアップや、キャリアパス開発として研修プログラムを導入することなどが考えられます。プロジェクト別にコンサルタントなどの外部の専門家を投入して活気づけることも考えられます。

男性従業員の育児休暇大幅延長、 ノンテレワーカーへの手当

週休3日制を導入した後も、従業員への福利厚生は改善は続いています。2023年6月には、男女問わず育児休暇を延長しました。法定では、母親には10週間、父親には28日間の産後休暇が与えられていますが、LDLCでは母親の産後休暇を10週間追加して合計20週間に延長しました。男

女平等の観点から、父親には16週間の追加休暇を提供しています。私は、産休と育休が短すぎると考えています。生後2カ月半で子供を預けなければならない現状は、若い親にとって大きな不安の種だと思います。従業員が新生児を迎えた新たな生活や職場復帰を、心落ち着けて迎えることができるのは大きな違いです。

また、公平性を保つため、テレワークが不可能な業務に就く従業員に対して、月50ユーロの手当を支給することを決定しました。店舗や物流倉庫で働く従業員は、会社機能の維持に貢献し、必要不可欠な重要なサービスを提供してくれています。こうした従業員の福利厚生は、従業員側から求められたわけではなく、経営側で率先して決めたものです。

ド・ラ・クレジュリ氏のニックネームは「キツネ」。フランスでは、キツネは賢さや戦略的思考を象徴する存在として描かれることが多い



Lucca

給与の自己申告制など 斬新なHRプロジェクトを発信する



シャルル・ド・フレミンヴィル氏
人事部部長

Luccaは、2002年に設立されたHR業務に特化したSaaS型ソフトウェアのシステム開発会社で、現在は130カ国で7000の顧客と150万人のエンドユーザーを抱える業界大手である。従業員数は700人で、2023年の売上高は4140万ユーロ、売上成長率は42%と成長に勢いがある。フランス国内にはパリの本社以外に4つの拠点があり、海外ではスペインとスイスに進出している。Luccaのソフトウェアは、生産性の向上と使いやすさをモットーに開発されており、ユーザーエクスペリエンスを重視している。

Luccaのモットーは、HRテクノロジーを活用して業務の自動化を進め、HR部門がより価値のある、人材に関連するコア業務に集中できるようにすることである。Luccaの画期的な人材マネジメントは、全従業員を管理職扱いとし、給料の透明化や自己申告制などのユニークなアプローチを採用している。従業員参加型の経営を重視し、強い企業アイデンティティを形成している。働き

方のフレキシビリティを実現するために、テレワークも可能であるが、オフィス出勤が推奨されている理由は、Luccaの企業文化において従業員同士のコミュニケーションが重要視されているからである。

Luccaの人事部部長であるシャルル・ド・フレミンヴィル氏はフランスのグランゼコール2校で学位を取得した後、ニューヨークのコロンビア大学で数学を学び、マッキンゼー・アンド・カンパニーでコンサルタントとしてのキャリアをスタートさせた。2016年には従業員のエンゲージメントやモチベーションの測定・分析ソリューションを提供するブルーム・アット・ワークを共同設立し、この会社は2021年にLuccaに買収されている。現在、Luccaの人事部部長として、急成長する企業の国際化と強い企業文化の形成に重要な役割を果たしている。ド・フレミンヴィル氏にLucca的ワークスタイルについてお話を伺った。

“

給与額を従業員自身が最終決定する
「給与の自己申告制度」などをはじめ、
革新的な企業の中でも稀な取り組みを行っています。
公正性と透明性、従業員の職業人としての
生きがいを重要視しています。

”

”

強固な企業文化を構築する背景

フランスでは、フレンチ・ガストロノミーが国のアイデンティティ形成に大きな役割を果たしており、食文化がとても重要です。フランス人はフォーマルな会議でアイデアを考えるより、飲食の際に素晴らしいアイデアを思い出すことが多いようです。ここからヒントを得て、Luccaでは、毎朝9時45分から15分間、オフィスに出勤している全従業員と一緒にコーヒーを楽しむ「コーヒーの儀式」を行っています。

また、ランチタイムは1日の中で最も重要なブレインストーミングの機会と捉えています。社食に集まり、リラックスした雰囲気の中でコミュニケーションを取ることで、制約や緊張が解消され、心理的なリソースが得られます。この自由でインフォーマルな環境から、新しい気づきやアイデアが生まれるのです。Luccaでは、PC画面を前に

孤立してサンドウィッチを食べるようなランチスタイルは考えられません。

こうした背景を踏まえ、職業人としての自主性、高い目標設定、組織の透明性、チームコラボレーションの利点を最大限に活用するための企業文化がLuccaでは築かれています。この価値観は、日々のHR活動を通じて実践され、Luccaが超成長を遂げる最大の要因となっています。さらに、この企業文化を全従業員で共有することで、企業のナレッジ共有を促進し、従業員が共通の目標に向かって一丸となることを目指しています。

従業員は自主性を持ち、日々の目標達成や革新的なアイデア提案が奨励され、イノベーションを生み出す活発な職場環境が形成されています。企業戦略において重要な意思決定は、全従業員の意見やアイデアを考慮して策定されます。この民主的なアプローチは、従業員の組織への帰属意識とコミットメントを強化する利点があります。また、

公正な評価を目指すために成果主義を徹底して採用しています。従業員は自己能力の向上を奨励される一方で、ヒューマンスキルを含む専門的な技術の開発に必要なサポート体制も整備されています。

さらに、チームコラボレーションと相互支援は、共通の目標達成に向けて行われ、従業員同士が孤立しないように配慮されています。たとえば、Eメールなど便利なコミュニケーションツールがある一方で、相手の気持ちを理解するためには、直接的なコミュニケーションが重要です。きちんと伝えたいことがあれば、イントネーションやジェスチャーを交えて目を見て話す機会を作ります。そうすることで、従業員同士の絆を強めることができます。これらの価値観は抽象的な理念だけでなく、日々の実践的な行動を通じて具体化されています。

給与の全面公開と自己申告制度

Luccaは創業以来、情報の透明性を重視しており、組織文化の中で透明性は最も重要な要素です。毎週月曜日に売上から会社の業績、戦略、経営上の決定、銀行の残高、顧客からのフィードバックなど、すべての情報が全従業員に共有されています。CEOを含む、全従業員が同じ情報を共有することで、公正な透明性を維持しています。給与の透明性に関しては、フランスの革新的な企業でもかなり稀なケースです。Luccaでは、全従業員の給与と給与体系が公開されています。具体的な要素では、職種、就業場所（パリは地方に比べて生活費が高い）、勤続年数、取得した学位（グランゼコールなどのディプロマは価値が高い）などが詳細に決められています。

さらに、3年勤続した従業員には、年に一度、自身の給与額について経営陣側に自己申告できる

機会が与えられます。たとえば、成績優秀な営業担当がこれまでの給与から30%の昇給を求める場合、その営業担当は経営陣に対して昇給が妥当である理由を説明し、給与交渉を行います。最終的に給与額は従業員自身が決定します。

従業員参加型の給与決定プロセスは、従業員が納得した給与額で働くことを促進します。給与のプロセスが可視化され、従業員は自身の貢献度やスキル、社内での役割を自覚し、自己投資を行い、さらなる昇給を目指すことができます。このプロセスは、従業員のモチベーション向上やリテンションにも寄与します。

ただし、給与の自己申告制度を導入する際には、いくつかの課題が浮上します。たとえば、従業員が自己の価値や業績を客観的に評価することが難しく、非現実的な給与要求や過小評価につながる可能性があります。また、交渉が苦手な従業員や、要求が高すぎると思われることを恐れる従業員にとって、自己申告のプレッシャーはストレスの原因となることもあります。また、適正な給与が支払われない不安は、満足度や仕事への満足感にも影響を及ぼすことがあります。業種によっては、その数値化のしにくさのために給与水準や従業員の貢献度、特別なスキルを金銭的に評価することへの難しさが生じます。そのため、明確なガイドラインや調停プロセスを設けることが有効です。

給与の透明性に関して、男女間の給与格差に対処する目的でEU賃金透明化指令が2023年に正式に発効されました。加盟国は2026年までにこの指令を国内法で取り入れる必要があります。ヨーロッパ全体で着々と賃金の透明化が進み、男女間の給与格差の解消だけでなく、従来のピラミッド型の組織が根底から変わる可能性があります。フランスでは、給与は階層を表す重要な指標であり、上級管理職の給与を公開することはタブーとされていました。公開に踏み切ることによ



り、組織全体の価値観や公正性、均等性が重視されることが期待されています。

従業員持株制度の利点

従業員持株制度は、経営陣やマネジャーだけでなく、従業員にも株式を購入する機会を提供し、共同所有者になることを可能にしています。所属企業の成功と成長に従業員を直接参加させることで、従業員の帰属意識を強化し、コミットメントと忠誠心を高める戦略的な取り組みです。民主的なアプローチによって、企業の成長から得られる利益をより公平に分配でき、配当を受けることでモチベーションも向上します。

給与の透明性や自己申告制度など、紹介したいいくつかの制度で、内部紛争が起きていない要因の1つは、持ち株制度の存在です。多くの従業員が企業の株主であるため、経営者側の視点を理解できています。つまりは企業の採算性を確保するには、成長を続けるための見通しなどへの理解が

必要になります。従業員という受け身の立場から、企業経営者というアクティブな立場に視点が変わるということです。従業員の利益と会社の利益が一致するため、自身やほかの従業員の給与の妥当性が見出せるということになります。人材マネジメントと組織開発への先進的なアプローチとして捉えることができます。

従業員参加型の採用プロセス

Luccaではユニークな採用プロセスを導入しています。それは、従業員が将来の同僚を選ぶ従業員参加型の採用プロセスです。従業員は候補者の選考の段階からコミットメントします。候補者がチームに紹介され、面接や評価などのプロセスに実際に参加し、従業員からのフィードバックを受けて、企業文化やチームに適合しているかどうか判断され、正式な採用に進みます。このプロセスのメリットは、新しい従業員が既にチームから承認を受けているため、オンボードの時点で統合が迅速に行えることです。従業員自身が同僚を選

Luccaのオフィスはパリの13区の再開発地区に位置する現代的で快適な建物にある



ぶことで、共通の価値観や目標を共有する候補者を選びやすくなり、結束力の向上やより強固な企業文化に寄与します。

また、従業員はチームの状況を熟知しているため、成功に必要なスキルや素質を理解しています。従業員を選考段階から参加させることで、チームのニーズを正確に把握し、ミスマッチを防ぐことができます。従業員参加型の採用プロセスを成功させるためには、偏見を避け、従業員のフィードバックを建設的に反映させるための構造化されたプロセスを構築することが重要です。採用の決定が業務の最善になるよう、適切に管理することが求められます。

当社では、ヨーロッパの大学が連携して留学生の交換を行う「エラスムス制度」の職業版を導入しています。この制度は、社内のほかの職業を試すことができるもので、お試し期間は3～6カ月です。従業員は一切のコミットメントを求められないので、気軽に利用することができ、好評を博しています。実際、多くの従業員がお試し期間を

経て正式に異動を決めています。

離職者数減少の傾向

スタートアップが成長して成熟期に突入すると、離職者が増加することが一般的ですが、Luccaでは従業員数が増え続けているにもかかわらず、離職者数は減少し続けており、現在の離職者率は平均5%程度です。これはリテンションの取り組みが成功していることを示しています。

私たちは今も昔も変わらず、毎朝仕事に向かい、多くの時間とエネルギーを費やしています。しかし、社会の価値観は変化しています。私たちの世代は、仕事のモチベーションは報酬やステータスではなく、「生きがい」を感じることにあります。特にパンデミックの影響で、人生の優先順位を見直す機会を得て、仕事の意味を再評価しています。Luccaでは、従業員一人ひとりが働くことを生きがいと捉えることを理想としており、その実現に向けてさまざまな取り組みを行っています。

ド・フレミンヴィル氏は、急成長する企業において、多様なバックグラウンドを持つ従業員をまとめる重要な役割を果たしている



EDF

革新的スマートオフィス「Smart Side」、 未来の働き方とオフィス設計とは



フィリップ・エルナンデス氏
ストラテジー&プロジェクト・ディレクター

1946年に設立されたEDFは、2023年の連結売上高が1397億ユーロであり、全世界で約18万人の従業員を擁する、フランスを代表する企業の1つである。国内外に4030万の顧客を抱え、低炭素電力を生産する世界一の企業としてその地位を確立し、国際的な事業展開を進めている。2023年には、マクロン政権の低炭素電力推進政策の一環として、政府が株式の100%を取得したことで、事実上の再国有化がなされているが、企業運営は以前と変わらないままである。

EDFは低炭素エネルギーの世界的リーダーとして、最先端技術の研究開発に注力し、革新的なソリューションとサービスを通じて、カーボンニュートラルなエネルギーの未来を築くための努力を続けている。2019年にはキャンパスタイプのスマートオフィス「Smart Side」をオープンし、従業員のウェルビーイングの向上とコラボレーティブなプロジェクトの遂行を軸に、フレキシブルで快適なワークスペースを従業員に提供し

ている。

今回は「Smart Side」を訪問し、EDFの未来のオフィスを構想するワークプレイスのリーダーとして活躍するフィリップ・エルナンデス氏とセリーヌ・デュベルネ氏に、EDFの「Future of Work (未来の仕事)」と「Future of Workplace (未来のワークプレイス)」に関するお話を伺った。EDFがイノベーションの最前線にあり続けるためには、どのように労働環境を適応させているのか、スマートオフィスの革新的な取り組みに注目したい。

“

私たちは低炭素電力を生産する世界一の企業として、
エネルギー効率がよく、デジタル技術を駆使した
未来に誇れるスマートオフィスの構築を目指しています。
企業は従業員のウェルビーイングに注力する必要があります。

”

EDFのスマートオフィス 「Smart Side」の概要

パリ市、クリシー市、サン・トゥアン市の3つの市が接する地点に新設されたEDFのスマートオフィス「Smart Side」は2019年に完成しました。このオフィスはエネルギーコスト削減と革新的なワークスペースデザインを特徴としており、注目を浴びています。これまでパリ近郊に点在していたオフィスを1カ所に統合することで、チームコラボレーションの効率化を図っています。

この4万㎡のオフィススペースには、グループの5つの部門が集結し、約2300人の従業員が働いています。キャンパスタイプの建物は、多様なサイズのスペースを提供しており「光」「エネルギー」「持続可能性」「コラボレーション」に重点を置いた、先進的な職場環境を実現しています。

オフィススペースは、中央に設けられた緑豊かな

な中庭を囲む形で構成されており、ガラスを多用したウォークスルーロビーの設置により、透明性を高めています。照明は最低限度に抑えられているものの、曇りの日でも明るさを感じることができます。環境配慮型の「Smart Side」は「HQE Excellent」と「BREEAM Excellent」のラベル認定を受けています。

パンデミック後はハイブリッドワークが一般的となり、従来の個人デスクは徐々に廃止されました。従業員1人当たりのオフィス面積が縮小され、デスク周りもシンプルになっています。現在のオフィススペースでは、デスクエリアとコラボレティブスペースの比率が4対6で、チームワークを重視する作業に適した環境を提供しています。インテリアも快適な素材を選択して差別化を図っています。

紙類などのリサイクルを徹底するため、個人のゴミ箱は撤去され、各階にゴミ収集スペースが設

置されました。これにより、ゴミの仕分けが簡単に行えるようになり、オフィスコストの削減を可能にしました。エネルギー消費については、エネルギー効率の高い建物であるため、空調は冬季が最低で19度、夏季が最高で26度に設定されていますが、実際にとっても快適に過ごすことができます。照明についても、できる限りエネルギーを節約するため、中央管理システムによって、従業員のプレゼンスが少ないスペースでは最低限の光量に調節されています。各スペースは感知センサーによって使用状況が把握され、利用状況の可視化に活用されています。こうしたデータは後に集計され、オフィススペースの最適化に役立てられています。

目的別に構成された オフィススペース

「Smart Side」のオフィススペースをデザインする際、ユーザーエクスペリエンスに関する効率性とバランスを考慮することが最も重要なタスクでした。理想的なオフィススペースを作り上げるために、ユーザーの好みを慎重に調査しました。ノマド的な傾向を持つ従業員の数や、定着型を好む従業員の数などを把握した後、数人の従業員のプロトタイプを定義し、彼らの行動を分析してスペースデザインに反映させました。

6階建てのオフィスには、オープンオフィス、サイズの異なるミーティングルーム、プロジェクトエリアなど、従業員の活動に合わせたフレキシブルなコラボレーションゾーンが設けられています。明るいパステルカラーで組み合わせられた多様なスペースがオープンエリアに広がっています。

従業員に人気のある部屋は「バブル(泡)ルーム」で、3～4人で作業するための比較的小さなスペースです。完全防音なので、活発なディスカッションが繰り広げられています。「隠れ家」と呼

ばれる個人用の小さな作業スペースは、誰にも邪魔されずに集中したいときや、オープンエリアで他人の目に晒されたくない場合に利用されています。

各スペースは、騒音レベルで色分けされており、青は静かな「サイレントスペース」を示しています。一方、オレンジは「コラボレーティブスペース」であり、音が許容されているエリアです。従業員はその日の作業や気分に応じてスペースを移動します。ワークスペースに対する従業員の要望はますます複雑化しており、インテリアについても、CSR、持続可能な開発、安全性などを重視するサプライヤーを選定する必要がありました。

コラボレーションと連携を重視したエスプリは、レストランやカフェテリアのデザインにも反映されています。従業員同士の交流やつながりを促進する設計をもとに、大きな中庭を囲むように作られており、交流を育むためのさまざまな工夫が施されています。たとえば、ケータリングエリアのレイアウトは、流動的でダイナミックなコミュニティを生み出せるように工夫されています。また、これらのスペースでも「光」が中心的な役割を果たしており、さまざまなグリーンがデザインに組み込まれています。さらに、中庭を見渡せるパティオでは、天気の良い日に食事や休憩を楽しむことができます。

ワークスペースと働き方の 未来予想図とは

多くのワークプレイスのリーダーたちも、未来のオフィスの姿について常に考えています。しかし、私たちが最近経験したパンデミックのような出来事を予測することは不可能です。現代は不確定で急速に変化する時代であり、仕事とオフィスの未来を想像することはますます難しくなっています。



現時点で言えることは、働き方が柔軟になり、個人の作業が自動化される一方で、最新のテクノロジーを活用したコラボレーション作業が増えるということです。企業は従業員のウェルビーイングに注力する必要があります。また、サイバーセキュリティの問題は今後のオフィスデザインにも影響を与えるでしょう。

公衆衛生危機や気象災害など不安要素が多い時代に、人々がどのような働き方を望むのかを予測することは難しいです。テレワークがさらに進んでオフィスが完全に廃止される可能性があれば、テレワークが浸透しきって今度は従業員がフルオフィス出勤を望むようになる可能性もあります。

遠隔地でのコラボレーションもツールの進歩により容易になっています。しかし、対面作業に勝るものはありません。チームの結束を強化し、アイデアの迅速な交換やクリエイティブな提案を促進するためには対面での作業が非常に有効です。フィードバックの即時性や、言葉では伝えられない非言語的コミュニケーションの利点もあります。EDFでは地方に移住する従業員も増えていますが、フルテレワークではなく、定期的にオフィス出勤しています。

産業セクターにおける 管理職のジレンマ

EDFでは、1万7000人以上の管理職が、従来の週35時間労働制の例外的措置である「年間労働日数制 (forfait jours)」を適用しており、年間217の労働日が規定されています。この制度により、1週間の労働時間ではなく、年間の労働日数に応じて給与が定められています。また、EDFでは現在週3日のテレワークが可能です。

週休3日制についても議論はありますが、テレワークと週休3日制を同時に導入するのは難しい

と考えています。イノベーションを促進し、企業文化を保持するためには、チームコラボレーションが重要であり、フィジカル的な集まりが必須です。もしオフィス勤務を4日にするのなら、週休3日制を導入することも考慮できるかもしれません。

私のチームでは、テレワークのできる作業と、集まって行う作業を事前に決めていきます。火曜日と金曜日には合同ミーティングを開催し、どちらかの日には必ずチーム全員が集まるようにしています。ほかのチームでは異なる組織構造があるかもしれませんが、集合日については全員で民主的に決定しています。統計的には火曜日と木曜日にオフィス出勤が最も多くなっています。

一方で、発電所などで働く現場の職員はテレワークができません。また、現場の職員に適用される規定が多いため、働き方がフレキシビリティに欠けることもあります。

EDFは国有企業で伝統的な企業とされています。テレワークの導入により、リモート・マネジメントの課題が浮上しています。リモートワーク環境で部下を管理するためには、特定のスキルが求められており、リーダーシップの適応が必要です。オープンオフィスで、コラボレーションに重点を置いた「Smart Side」に移転した際、以前の個人オフィスからの変化を受け入れることが難しかった管理職もいましたが、マイノリティの意見に耳を傾けることはとても大切です。



Métropole de Lyon

地方自治体として初めて、
週休3日制導入へ向けた取り組み



ゼモルダ・ケリフィ氏
副総裁



アンヌ＝ソフィー・ペイレ＝ロザ氏
人事部

メトロポール・ド・リオンは、フランス第2の経済圏であり、オーヴェルニュ＝ローヌ＝アルプ地方の中心に位置している。この地域は、首都のリオン市を含む58のコミューンから成り、フランスの主要な経済的・文化的拠点となっている。

2024年時点の人口は約138万人で、面積は約534km²。ダイナミックで革新的な市政と美食の街としても有名である。2020年には、ヨーロッパ・エコロジー＝緑の党 (EELV) の議長が誕生し、エコロジー問題や持続可能な開発に重点を置く政策を推進している。これによりフランス第2の都市の統治に大きな変化をもたらされている。

また、メトロポール・ド・リオンは、規模の大きい地方自治体として初めて、2023年9月に週休3日制をトライアル導入している。この取り組みは、約9600人の職員のワーク・ライフ・バランスの向上、労働生産性の改善、クオリティ・オブ・ライフの向上を目指しており、国外からも注

目されている。

今回は週休3日制のトライアル導入から3カ月が経過したメトロポール・ド・リオンを訪問し、副総裁のゼモルダ・ケリフィ氏と、人事部の担当責任者のアンヌ＝ソフィー・ペイレ＝ロザ氏に、トライアルの現状についてお話を伺った。



“

週休3日制は、
職員のワーク・ライフ・バランスを改善するだけでなく、
環境保全の救世主にもなり得ることが期待されています。

”

環境問題と週休3日制

週休3日制は、ヨーロッパのさまざまな環境主義政党によって歴史的に支持されてきました。フランスでは主にヨーロッパ・エコロジー＝緑の党（EELV）がオピニオンリーダーとなっています。週休3日制は、週の労働日数を短縮することで、労働者のワーク・ライフ・バランスを改善し、ストレスやメンタルヘルスの向上を促進するだけでなく、環境保護の観点からも多くの利点があります。

私たちの日々の通勤による二酸化炭素排出は、環境に大きな影響を与えているとされており、さまざまな調査でそのインパクトが実証されています。たとえば、2021年に発表された英国の研究によると、英国が週休3日制に移行した場合、年間二酸化炭素排出量は2025年までに1億2700万トンの削減（2020年比21.3%減）につながるという結果が出ています。経済成長と消費だけで

なく、持続可能な開発とウェルネスに重点を置いた経済への移行を社会に示すことで、より広範なビジョンを実現できるでしょう。

通勤に1時間以上かける職員は10%以上

2020年の統一地方選挙で環境派が躍進し、EELVは週休3日制を公約の1つとしました。リヨンの環境派が勝利したことで、メトロポール・ド・リヨンはEELVの議長を選出しました。当初はパンデミック中であり、テレワークの普及に注力していましたが、2022年以降は、週休3日制の導入についての議論が自然な流れで浮上しました。

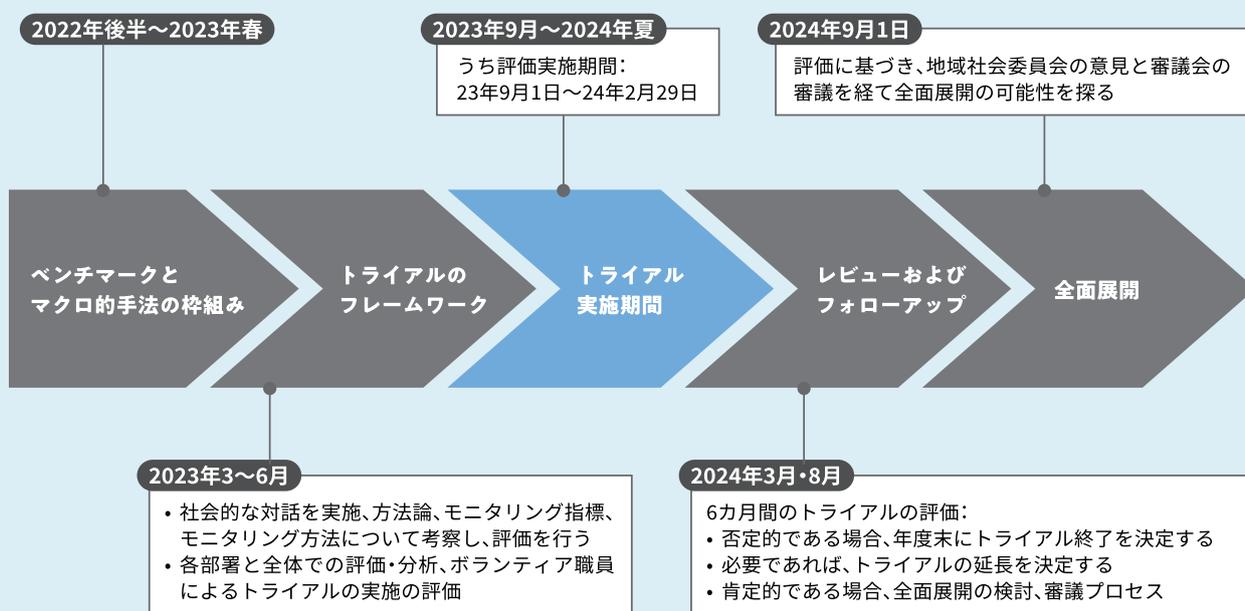
2021年に全職員に対して通勤時間に関するアンケート調査を実施した結果、日々の通勤に30分以上かけている職員は51%であり、1時間以上かけている職員は10%以上存在することが判明しました。また、多忙期には、週末も仕事に追わ

れている感覚が抜けず、きちんとした休息を取れない人がいることも判明しました。特に幼い子供を持つ職員の中にはバーンアウトのケースが確認され、解決策が求められていました。

一方、パンデミック後、テレワークの利点を知った職員たちは、以前の働き方に戻ることを望みませんでした。アイスランドの週休3日制の成功例などから、週休3日制が職員にとって有効な

トライアルの準備段階:4つのシナリオ

■ 週休3日制トライアル実施のスケジュール



■ トライアル開始と参加者選定

トライアルを開始するために、まずボランティアを募りました。各部署から総勢1100人の職員が手を挙げましたが、その中から、既にパートタイマーで働く35人の職員(女性32人、男性3人)を含む300人が最終的にトライアル参加者となりました。職種別では、社会・福祉関連に従事する職員が最も多く、全体の約40%を占めています。その他の参加者は行政、会計、人事部門などです。男女比は女性が73.4%、男性が26.6%です。マネジャーは62人です。

■ トライアル期間と評価

トライアル期間は、2023年9月1日から2024年の夏までを予定しています。途中、スタートから6カ月後の2024年3月に一度評価を行い、トライアル終了後に本格的な評価作業を実施し、2024年9月1日に全面展開すべきかどうかを決定する予定です。

選択肢であることが確信されました。労働時間の抜本的な短縮は、テクノロジーの進化とともに可能になっています。メトロポール・ド・リオンは、規模の大きい地方自治体として初めて週休3日制

のトライアルを実施し、職員と社会にとって重要な変革をもたらすことを目指しています。

■ トライアル目標

トライアル開始時に、下記の4つの目標を掲げました。

- 新しい労働組織の可能性を検証する。
- 週休3日制導入に最も有効なシナリオを特定する。
- サポート制度を開発し、試行錯誤と調整を行う。
- モニタリング指標を用いてインパクトを測定し、全面導入の可能性を判断する。導入する場合はどのような方法で導入するかを分析する。

■ 週35時間労働制

フランスでは、パートタイムで働く職員と一部の管理職や専門職を除いて、地方自治体の職員は週35時間労働制（1日7時間、年間1607時間）を守らなければなりません。週休3日制を導入す

る場合、1日の労働時間を延長する以外に方法はありません。また、年間5週間の法定休暇も遵守する必要があります。以上の背景を踏まえて、下記の4つの時間配分シナリオを策定しました。

	シナリオ1	シナリオ2	シナリオ3	シナリオ4
労働日数/週	5日→4日	5日→4日	5日→4日or5日	5日→4日or5日
労働時間/日	8時間45分	9時間	8時間	8時間+4時間 ^{※2}
労働時間/週	35時間	36時間	32時間/40時間 ^{※1}	36時間
休暇/年	20日	20日	22.5日	22.5日
代休/年	RTTなし	5RTT	5.5RTT	5.5RTT

※1 母親と父親が交代で子供の面倒をみる交互養育の場合、子供の面倒をみる担当の週は32時間、担当でない週は40時間とする交互方式。

※2 週4日労働に加えて、たとえば金曜日の午前中に4時間だけ働く形。

テレワークは週2日から週1日へ

トライアル参加者は、所属する部署の職員数や業務内容などを考慮して、最適なシナリオを選択しました。たとえば、受付を管理する部署では、市民へのサービス提供を維持する必要があるため、全職員が同じタイムテーブルで就業することはできません。週休3日制を導入するにあたっては、チームワークを保持しつつ、テレワークとオフィス出勤を組み合わせることにしました。

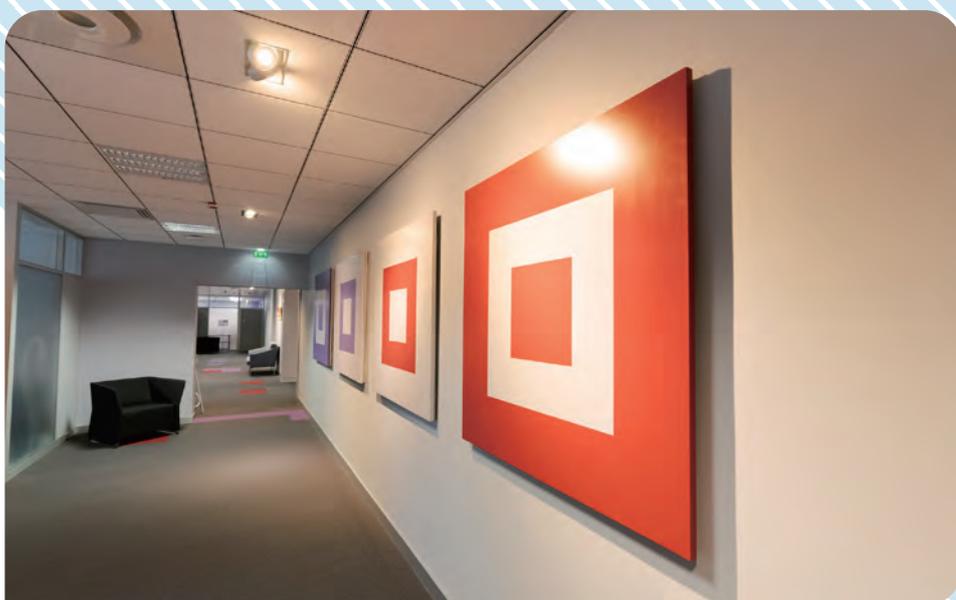
3日目の休日の設定は、トライアル期間中に、所属部署との話し合いを通じて事前に決定されま
す。急な休暇（子供の病気など）を取る場合などの例外措置は認められています。また、トライアル開始後に曜日を変更したり、トライアルを中止したりする要望にも柔軟に対応しています。ただし、マネジャーの判断により新たなトライアル参加者を受け入れることができるのは特定の場合のみです。

トライアル参加者全員に同じモニタリング指標が適用されます。さらに、部署の機能変化を詳細に分析するため、評価対象はトライアル参加者だけでなく、直属の上司や同僚も含まれます。週休3日制は、既に実施されているテレワークと同様、職員の職業的成熟度に基づいて実施されています。具体的な入社・退社時間の細かな管理ではなく、実績に基づいて評価されるべきだと考えています。

トライアル実施から 3カ月経過した現況

トライアル参加者が最も多く選択したシナリオは、シナリオ2（日々の労働時間が9時間、週36時間）で、300人中173人が選びました。次に多いのは、シナリオ3の週4日と週5日勤務を交互で行うパターンで、100人（33.7%）が選択しています。3日目の休日に選ばれた曜日の内訳は、金曜日が192人（64.6%）、水曜日が61人（20.6%）、月曜日が39人（13.1%）です。

メトロポール・ド・リ
ヨンのテーマカラーは
「赤」。リヨン地方の名菓
「プラリネージュ（赤
いプラリネ）」にも象徴
されている



現在はトライアル開始から3カ月後で評価するには早いと考えています。しかし、毎月行われるトライアル参加者と所属部署のマネジャーとの報告会では、ワーク・ライフ・バランスの改善が確実に進んでいると報告されています。1日の労働時間が7時間から9時間に延長されたことに対する懸念はありましたが、実際に不満を訴える職員はほとんどいませんでした。もちろん、受付などの現場勤務とオフィス勤務では、この2時間の差が大きいことは理解しています。

ワーク・ライフ・バランスの促進だけでなく、週休3日制は男女平等にも寄与しています。メトロポール・ド・リヨンでは、週の勤務日を減らしたり時短の曜日を設けたりしてフルタイムの80%または90%で働くパートタイム職員が約1000人いますが、その大半は幼い子を持つ女性職員です。週休3日制の導入により、彼女らは減らしていた勤務日や時短の曜日を休日に割り当てることで勤務日数を維持したままフルタイム勤務に移行できるようになります。

社会福祉部門で働く女性職員の具体的な例を挙げると、彼女はもともと水曜日には働いていなかったため、雇用契約はフルタイムの80%でした。しかし、週休3日制のトライアルを通じて、1日の労働時間は延長され、引き続き水曜日の休日を持しながら、給与は100%に引き上げられました。週休3日制は公的部門の男女平等への取り組みに貢献していることが実証されています。

また、公的機関でも生産性について話すことはタブーではないと考えています。週休3日制の導入により、職員は余暇を充実させ、適切な休息を取ることができ、その結果、生産性の向上が予想されています。さらに、労働時間の延長により、窓口サービスの受付時間の延長が検討されており、リヨン都市圏の住民にとってサービス向上が期待されています。

メトロポール・ド・リヨンは、大規模の地方自治体として初めて、2023年9月に週休3日制をトライアル導入した



ロレアル

ニューノーマル時代に求められる 新たなヒューマンスキルとは



マリアンヌ・ポー氏
人事部部長

ロレアルは1909年にパリで設立され、現在では世界中で9万人の従業員を雇用し、150カ国で事業を展開する化粧品業界の世界的リーダーである。2023年の売上高は411億8000万ユーロで前年比+7.6%を記録しており、競争の激しい市場でも、その存在感を示している。

「最高の美をすべての人に」というスローガンのもと、ロレアルは36のブランドを展開し、メイクアップ、スキンケア、フレグランス、ヘアケア製品を提供している。ロレアルのイノベーションは、4100人の専門研究チームと5500人の技術・デジタル専門家によって推進され、2019年には497件の特許を取得した。また、環境に配慮した持続可能な製品開発や製造プロセスにも力を入れ、AIやVRなどのデジタル技術を活用してユーザー体験を向上させている。

創設者のウージェンヌ・シュエレル氏は、「人」こそがイノベーションの原動力であり、企業文化

の強化と競争力向上において中心であると考えていた。今回は、ロレアルで30年以上のキャリアを持つ人事部長のマリアンヌ・ポー氏に、未来を担う人材への投資戦略や、多様性を重視した雇用プログラムについてお話を伺った。



“

「学習敏捷性」と「レジリエンス」は
パンデミックを経験したことで、
ニューノーマル時代に求められる
新たなヒューマンスキルとなりました。

”

「シェア&ケア」、社会保障の概念がない国での底上げ効果を狙う

ロリアルは、社会的イノベーションと従業員の福祉を目指した「シェア&ケア」プログラムを立ち上げ、2023年に10周年を迎えました。このプログラムは、従業員の社会保障、健康、子育て支援、クオリティ・オブ・ワーキング・ライフの4つの柱に焦点を当てた福利厚生システムです。世界中のグループ会社の従業員に均等な福利厚生とサービスを提供することを目指しています。

フランスは社会保障制度が充実していますが、発展途上国ではまだその概念が広まっていないことがあります。ロリアルは進出する各市場で最高水準のケアとサポートを提供し、社会的保護の向上を目指しています。この取り組みは、多くの国際企業にとって社会的イノベーションのモデルとなっています。最近では、がん患者への支援やドメスティック・バイオレンス、メンタルヘルスに

特化したケアを導入しています。

出産・育児休暇も充実しており、第一子の出産時には最低14週間の有給休暇、第二子では、最低6週間の有給休暇が法定休暇に加えて提供されます。医療費の払い戻しや適正な賃金保障もスタンダードとして定められており、従業員の福利厚生は進出先国の法定基準を超えることを目指しています。2023年にはメンタルヘルスなどのウェルビーイングに特化した取り組みが加わり、パンデミックの影響を受けた従業員のニーズに対応しています。このプログラムはオフィス勤務だけでなく、全世界の工員や店舗スタッフなど全従業員を対象としています。

ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョンへの取り組み

ロリアルは、2021年から恵まれない環境にある若者に焦点を当てたプログラム「若者のため

のロレアル」を開始し、毎年2万5000人の若者に就労の機会を提供しています。若年層における多様な人材の雇用能力を高めるため、さらに、2022年にはオンライン・トレーニング「ロレアル・ブースト」を導入し、毎年2万人の学生が将来必要なスキルを習得しています。また、「ロレアル・ブランドストーム」は、若者の雇用を促進し、世界を前進させる美を創造するためのグローバルなイノベーションコンテストで、30年以上にわたり70カ国以上で開催されています。30歳までの誰でも参加可能です。

現代の消費者はますます多様性に富んでおり、化粧をするのは女性だけではありません。このよ

うな多様な消費者やステークホルダーを戦略に組み込むことが重要です。2021年には、12人の外部専門家と6人のロレアル幹部で構成される諮問委員会を発足し、ロレアルがダイバーシティ&インクルージョンにおけるリーダーになるためのベストプラクティスを検討しています。委員会とワークショップは年に数回開催され、たとえば、ファンデーションのカラーパレットの幅を大きく広げることなどが決定されています。

ロレアルのCEOであるニコラ・ヒエロニムスがスポンサーとなり、ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョンを推進する社内コンペティション「ビューティー・オブ・インクルー



ジョン・アワード」を開催しています。これまで、60カ国で6000人以上が参加し、400のプロジェクトが提出されました。受賞した4つのプロジェクトは、グループ全体でベストプラクティスとして採用されています。

AIを利用した採用プロセスで 偏見を減らす

ロレアルは、ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョンを推進するために、採用プロセスにAIを導入しています。この方法により、応募者を客観的に評価し、無意識の偏見を最小限に抑えることができます。AIは多様な候補者データを分析し、選考プロセスをより包括的で多様性に富んだものにします。ただし、人間同士のコミュニケーションも重視しており、面接などはAIに頼らない方針です。このテクノロジーを活用した採用プロセスは、ロレアルの多様性と包括性へのコミットメントを示しています。

パンデミック後の採用基準には変化がありました。以前は「ビジョン、野心、識別力」が重視されていましたが、現在は「学習敏捷性」と「レジリエンス」が追加されました。「学習敏捷性」は、新しい知識を迅速かつ柔軟に学び、適応する能力を指します。ビジネス環境の変化が加速しているため、このスキルは非常に重要です。「レジリエンス」は、困難を乗り越える力を意味し、現代の職場で高く評価されています。

フランスでトップの男女平等指数

ロレアルは2022年に前年比7%増の約130万件の応募者数を記録し、ダイナミックな労働市場でも安定した定着率を維持しています。ターンオーバー（離職）率は平均5%です。また、従業員の満足度も向上しており、毎年全従業員を対象

に実施されるパルスサーベイ調査では、コーン・フェリーの基準を9ポイント上回る79%が高い満足度を示しています。

ロレアル・フランスは男女平等に関する指数でも高評価を受けており、2023年の男女平等指数は97/100でフランストップです。経営陣の男女比率は女性49%、男性51%、上級管理職では女性46%、男性54%とバランスが取れています。また、ダイバーシティ採用にも積極的です。障害者雇用数は1625人で、全従業員の国籍は68カ国に及びます。多様な人材を雇用し、包括的な職場環境を実現しているロレアルの取り組みは国内外から高く評価されています。私のチームは8カ国の従業員で構成されていますが、フランスの国際性を反映しています。49歳以上の従業員の割合は15%です。

社内モビリティ制度で活発化する

ロレアルは社内モビリティ・ポリシーを通じて従業員の専門能力開発を促進しています。この制度は、部門間の異動を奨励し、従業員が新しいスキルを身に付け、さまざまな課題に挑戦し、経験を広げる機会を提供します。私自身もロレアルで30年以上働いており、人事部からキャリアをスタートさせ、流通部、マーケティング部と異動しながらキャリアを積みました。最終的に部長として人事部に戻りました。

ロレアルは、従業員が新しい役割や責任に備えられるよう、継続的な研修と能力開発を重視しています。社内の人事異動が多いのも特徴で、2000人以上の人事担当者が働いている理由の一つです。海外での勤務を希望する従業員にとっても、ロレアルの社内モビリティ制度は素晴らしい機会となっています。

Offishall

ハイブリッドワーク時代における、 スマートワークの最前線とは



オドレイ・バルビエ＝リトヴァック氏
共同設立者、CEO

Offishallは2020年に設立されたパリを拠点とするスタートアップである。チームコラボレーションとリモートワークの最適化を目的としたプラットフォームを提供している。オンラインでのコミュニケーションから、物理的なリソース（会議室、ワークスペースなど）のリアルタイム管理まで、Offishallは多岐にわたる機能を提供している。

パンデミックの影響で急速に広まったテレワークと、その後のハイブリッドワークは新しい働き方のスタンダードとなった。ニューノーマル時代には、オフィスの形態も大きく変化している。従業員はオフィス以外でも、自宅、コワーキングスペース、クライアントのオフィス、出張先、カフェなどで仕事をする選択肢が増えた。企業は、分散したチームのコラボレーションを円滑に進めるために、業務の効率化などの新たな課題に対応する必要が出てきた。

Offishallはパリ9区にあったオフィスを完全に閉鎖し、全社員がフルリモートでチームコラボレーションを行うというチャレンジをしている。ニューノーマル時代をリードする女性起業家で、Offishallの共同設立者でもあるオドレイ・バルビエ＝リトヴァック氏に、Offishallの設立背景、革新的な機能、物理的なオフィスがない状況での経営における工夫や苦労についてお話を伺った。

“

Offishallのプラットフォームは、
ニューノーマル時代のデメリットを逆手に取り、
革新的なプロジェクトを遂行する企業の「スマートワーク」を、
シンプルな方法で支援しています。

”

女性起業家が変わる フランスのテック市場

Offishallを設立する前、私はコワーキングスペースのWeWorkでフランスと南ヨーロッパを担当するゼネラル・マネジャーとして働いていました。仕事柄、毎週のように出張で世界中を飛び回っていました。しかし、2020年にパンデミックが発生し、私を含む社員全員がフルリモートワークを余儀なくされました。従来のオフィス環境では、上司が部下を直接指導することができましたが、リモートワークではこの直接的なコミュニケーションが欠如し、従業員の勤務状況や能力を把握し、評価することが難しくなりました。その結果、これまでとは異なる形のリーダーシップが求められました。当時の調査によれば、管理職はチームのワークプレイス管理に週6時間以上を費やしていました。私自身も、部下の管理に大半の時間を割かれ、実務に専念する余裕がありませんでした。

世界的なロックダウンは、言葉で表現できないほどの衝撃をもたらしました。今回は公衆衛生に起因するパンデミックでしたが、戦争や環境破壊による災害など、これまでどおりに仕事ができなくなる可能性は無限にあります。そのような時代だからこそ、チームコラボレーションの重要性を再認識しました。当時、Teamsなどのオンラインコラボレーションは既に普及していましたが、リモート・マネジメント機能はまだ不十分でした。私はそこに需要を見極め、プラットフォームの構築に取り組みました。

2021年10月、初の資金調達ラウンドで100万ユーロを調達しました。35人の投資家のうち、6割の21人が女性投資家であることは、スタートアップの資金調達において、重要なマイルストーンです。メディアでも注目され、女性起業家に向けた勇気を与えるメッセージとなりました。

リモート・マネジメントで6時間の節約

Offishallは、透明性の高い、パーソナライズされた使いやすいソリューションを提供することを目指しています。従来の管理アプリとは異なり、Offishallは「シンプル、楽しい、リーズナブル」をモットーに、絵文字やキャラクターなどの要素を活用して、ユーザーのワーク・ライフを楽しくするフレームを重視しています。

弊社はオフィスを持たないため、従業員はフランス国内のどこかでテレワークしています。リアルタイムでチームの活動状況が把握できるため、スケジューリングが簡単です。たとえば、今日の私のスケジュールを見てみましょう。午前中にクライアントとのミーティングがあったため、コワーキングスペースの会議室は「Offishall」を通じて予約し、その情報をクライアントとチームで共有します。また、今日のランチタイムは弊社のCTOと直接話すため、レストランのテーブル予約と、近隣のパーキングも「Offishall」で手配しました。現在は、東京からパリにいらしている方々からのインタビューに応じており、プラットフォーム上では、2時間は電話などの対応ができない設定になっています。15時にはオンラインで全体ミーティングが予定されていますが、このインタビューの終了時間が少し延びたことを即座に全員に共有し、開始時間を30分遅らせることができます。

「Offishall」を活用することで、チームメンバーはテレワークを行っている場所や、空いている会議室、フレックスオフィスで利用可能なデスクなどのリソースをリアルタイムで管理でき、リモート・マネジメントにかかる時間を平均6時間から数分に短縮することを可能にしました。データ分析を通じて、各業種や従業員ごとに最適化されたリモートワークを実現できます。

大手企業などでよく使われるイントラネットは便利ですが、構築に時間がかかり、また経費がかさむ重いシステムです。Offishallはアプリをダウンロードするだけで、さまざまな機能を一度に可視化できるシンプルで簡単なシステムです。具体的な機能を説明します。

■ 基本ツール

- 共同スペースと勤務状況の管理
- ダッシュボード
- イベント管理
- マネジャーツール
- 従業員サービス（駐車場、備品、カフェテリアなど）の作成と管理
- オンボーディング&アカウントマネジャー用のツール

■ インテグレーションツール

- ユーザープロビジョニングの自動化（Microsoft Entra、Active Directory、Google Cloud Identity、Okta など）
- HR 情報管理システム（HRIS）との統合（Lucca、Bodet など）
- メールアプリケーション（Slack、Microsoft Teams）
- カレンダー統合（ドメイン全体または個人で Google カレンダーなど）

プラットフォームの利用料金は、たとえば、ユーザー数が30人までの場合、サービスが限定

された無料オプションがあります。このプランは、基本ツールのみを利用でき、インテグレーションツールは利用できません。ユーザー数が30人を超える場合、2つの有料オプションがあります。月額プランは1ユーザー当たり月額2ユーロで、ユーザープロビジョニングの自動化機能以外のインテグレーションツールの利用が可能です。ユーザープロビジョニングの自動化機能を備えたフルプランの料金は、ケースバイケースで算出されています。顧客には、流通、食品、リテール、保険、金融などさまざまな業種の企業が名を連ねています。

未来の働き方に適合した、 フランス初の保険「Offishall Care」 をローンチ

2023年1月、Offishallは保険会社のアリアンツと共同で、フランス初のサービスとなるリモートワーク専用の保険「Offishall Care」をローンチしました。背景には、テレワークの増加に伴い、毎年1100万件のテレワーク中の家庭内事故が発生しているという現状があります。テレワーク中のリスクは、オフィスで働く従業員と同様にカバーされるべきだと、従業員側からの要求の高まりに応えたものでした。

オフィスは厳格な規定を守り、労災対応を行っていますが、自宅でのテレワークは労働のために設計されていないため、一概に適用できるルールは存在しません。たとえば、あるテレワーカーが18時に仕事を終え、18時01分に心臓発作を起こした場合は、これまでは、18時以降は通常の労働時間外であり、「業務遂行性」を満たさないため、労災とは認められませんでした。しかし、テレワーカーが普段から時間にとらわれずフレキシブルに働いている場合、18時01分も労働時間内として考慮されるべきです。未来の働き方とは、時間に縛られずに働けることも意味します。

Offishall Careはテレワークによって生じる事故の法的なギャップを埋めることを目的として誕生しました。もし事故が通常のテレワーク時間帯に起きた場合も、その原因や、細かな事情を申告する必要がなく、労災として認定されるべきだと考えました。リモートワーク中の従業員が、自宅、休暇中、第三の場所、コワーキングスペース、公共交通機関、公共の場所など、どこにいても、何をしていても、リモートワーク中に発生する事故をカバーします。

また、テレワーク中に自宅で子供が怪我をしたため、翌日会社を休む必要がある場合も同様に補償対象になります。



Offishall Careはパッケージになっており、テレワーク中の事故の補償だけでなく、テレワークによる心理的な問題へのサポート、栄養カウンセリングとスポーツコーチ、15歳未満の子供の託児サービスなども含まれています。費用は被保険者1人当たり月額2.5ユーロで、身体的傷害の補償は被害者1人につき最高100万ユーロです。さらに、収入の損失や在宅介護スタッフ、特殊な医療輸送が必要な場合もカバーされます。

オフィス完全撤廃から考える、 オフィスの意味とは

Offishallではオフィスを撤廃し、従業員はフルテレワークを行っています。この決定は、パンデミック後に多くの従業員から挙げた、パリ以外の都市や国で働きたいという希望を叶えるためでした。また、コスト削減の観点からも固定オフィスの撤廃を決定しました。しかし、固定オフィスを撤去してしばらくすると、特に国外で働



く従業員たちから、「やっぱりオフィスが欲しい」という声が上がりました。彼らは同僚と集まる場所が重要であり、グループとしての共生感を感じる必要があると考えていたのです。オフィスは企業の物理的なシンボルであり、企業文化、価値観、ブランドイメージを体現し、従業員の帰属意識を高める空間となっています。

オンラインショッピングの発展にもかかわらず、路面店はなくなり、むしろ需要は増えています。客はオンラインでは得られない体験を求めて路面店に足を運びます。香水の香りを嗅いでみたり、洋服の素材を手で触れてみたり。試着をするだけでなく、ブランドの世界観を目で見て肌で感じるためにも、路面店は重要です。ブランド側もこうした需要に応えるため、試食や商品のコスメを使ったメイクのサービスなど、新たなサービスを提供しています。要するに、ユーザーエクスペリエンスに対する基準が変化しているのです。オフィスも同様に、チームコラボレーションやチームビルディングのために重要な場所となっています。

Offishallでは従業員の要望を考慮し、チームビルディングのために年に5回、全従業員を集めてセミナーを開催しています。場所はフランスですが、都度異なる場所で行われています。セミナーは2日間にわたり、仕事よりも一緒に過ごす時間に焦点を当てています。料理を作ったり、スポーツをしたりしながら、チームの一体感を高めています。セミナーの開催日は、幼い子供2人を両親の手助けもなく1人で育てている地方に住む従業員でもスケジュールを調整しやすいように配慮されています。このように、オフィスを持たない企業でも定期的に集まり、一緒に時間を過ごすことは重要です。

※所属は取材当時のものです。

働き方の未来を、デザインする

フランス流のユニークな制度改革

コロナ禍前の2018年に上梓した「動き始めたフランスの働き方改革^{*1}」では、2017年の改正労働法によりテレワークで働く権利が採択され、社会的既得権と認識されるようになったことをレポートした。この改正を機に、フランスは他国に先駆けてテレワークのルールや環境を整え、「週2日のテレワーク」や「つながらない権利」、リモート・マネジメントなどのユニークな改革が次々に浸透していった。週2日のテレワークが生産性を高めるという分析も予想外であった。

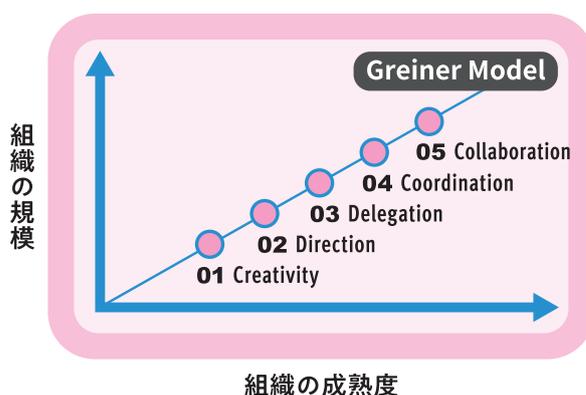
2019年末から拡大した新型コロナウイルスの感染防止策として、フランス政府は2021年12月に、最低週3日、可能であれば週4日のテレワークを義務化した。事態が収束し、翌年2月にはテレワークは義務化から推奨へと緩和された。短期間であったが、臨機応変な感染防止の対応は国内外で高く評価された。その後も週2日のテレワークや、オフィス、自宅、サードワークプレイスでのハイブリッドワークを導入する企業が増え、これが主流になると考えられた。

しかし、近年になって一部のグローバル大手企業では、テレワークからオフィスへの回帰「RTO (Return to Office)」が始まった。企業が従業員に週3日から週5日の出勤を義務付けたことで、テレワークの在り方についての議論が再燃した。2024年9月に、米アマゾン・ドット・コムが世界中の従業員に、2025年1月から週5日のオフィス出勤を義務化すると通達したという報道は社会的なインパクトが大きく、世界中で関心事となった。その後、オフィス不足から、一部で出勤義務

の延期が表明されたものの、アマゾン・フランスでは、2021年の労使交渉によって署名されたテレワーク合意に基づき、従業員はテレワークで働く権利を持っている。この合意を変更するには労使交渉を経る必要があり、企業側が一方的に従業員にオフィス勤務を強制することはできないため、フランスは例外措置扱いになると見られている。

リモート勤務かオフィス出勤かという選択は、企業文化や成長段階によって変化している。グレイナーモデルの企業成長段階（図表）で表すと、第1段階のCreativity（創造性）では、創業メンバーがオフィスに集まり、知恵やアイデアを話し合い、互いの仕事を学び、協働し、試行錯誤しながら事業の形を作ることを選択する企業が多かった。一方、組織の規模や成熟度が高まるにつれて、従業員個人も成長する。第5段階のCollaboration（協働）では、ワークサイトなどを活用して、オンラインで集まっても支障なく事業を継続できるようになっている。取材をした企業を振り返ると、社歴の短い企業や従業員が若い企業が、オフィス出勤を義務付ける、または好む傾向が見られた。

図表 グレイナーモデル



近未来のフレキシブル・ワークと 5つの変化

本レポート「フランスの働き方革命 ～ワークスタイルはどこまで進化するのか～^{※2}」では、フランスにおける未来の働き方について、有識者、3つの自治体、7つの企業を訪問し、新たな取り組みについて解説や予測を伺った。ここでは、取材を基に、フランスのフレキシブル・ワークと、働く「場」や「時間」の変化について述べる。

フランスでは、これまで週2日のテレワーク、パンデミックによる週3日以上テレワークの義務化・推奨を経て、一定規模以上の企業ではハイブリッドワークが定着していた。これに拍車をかけたのは、2024年夏に実施されたパリ五輪である。

1つ目の変化は、大会開催に伴ってさらなるテレワークが推奨されたことである。パリの会場周辺の道路の閉鎖や、観光客増加に対応するため地下鉄やバスの運賃がほぼ倍増するなどの影響が生じ、労働者は通勤しないことを余儀なくされた。

2つ目の変化は、会社への通勤方法である。市内に自転車専用レーンが増設され、自転車通勤者が増加した。たとえば、パリ中心地でコンコルド広場とバステューク広場を結ぶリヴォリ通りでは、2022年9月から1年間で自転車通勤者が30.6%

増加し、サイクリングロード化している（イル・ド・フランス自転車連盟）。今後も「自転車計画2021-2026」に基づいて自転車レーンの整備が進み、自転車通勤が増加する見込みである。

3つ目の変化は、「グラン・パリ計画」による郊外への本社移転の増加である。地下鉄の新設や延伸により、パリ市近郊のオフィスは通勤の負担が少ない。オフィスづくりにあたり、従業員の意見や行動をリサーチし、従業員の希望を最大限にかなえた機能的でサステナブルなオフィスを新設する企業が多い。郊外の特性を生かした自然で居心地のよい空間、目的や仕事の特性に合わせたゾーニングや動線、安価で美味しい食事を提供する社員食堂などが特徴である。

4つ目の変化は、サードワークプレイスの多様化である。これまではカフェや飲食店、駅・オフィスビル・商業施設・スポーツジムの一角などに設けられていたが、ホテルやレストランとの併設が進行している。郊外の本社とパリ市内のコワーキングスペースを使い分ける企業も多い。

5つ目の変化は、週休3日制の導入である。議会選の選挙公約として「週休3日制」が掲げられたリヨン市では、既に2023年9月から試行的に実施されている。欧州各国で週休3日制のトライアルや制度導入が進んでおり、フランスでも議論

※1 動き始めたフランスの働き方改革

(コラム) <https://www.works-i.com/research/labour/column/telecomfr/index.html>

(レポート) https://www.works-i.com/research/labour/item/181225_telecomfr.pdf

※2 フランスの働き方革命

(コラム) <https://www.works-i.com/research/labour/column/france-work/index.html>

が続いている。パリ市では、テレワークが難しいエッセンシャルワーカーを対象に週休3日制の導入も検討している。

フレキシブル・ワークを実現するうえで大切なのは、企業と個人が、企業の成長段階に適している、個人が最もパフォーマンスを発揮できる「場」や「環境」を作ることである。企業文化や目的を明らかにし、最適なオフィスやホームオフィス空間を創造する、またはサードワークプレイスを利用する。そして、従業員が仕事のしやすいオフィス、人が集まる価値を考える。個人が「場」「時間」「休日休暇」「環境」を選択することができる、フレキシブル・ワークを実践することである。

ワークスタイルはどこまで進化するのか

いま、ワークスタイルの進化に最も大きな影響を与えているのはテクノロジーである。フランス

におけるテクノロジーの進化は、シャルル＝アンリ・ベセイユ・デ・オー氏（パリ経営大学院名誉教授）が述べているとおり、1995年以降30年かけて4つのフェーズで進行してきた。第4フェーズとなった生成AI元年である2023年以降は進化の速度を増し、人間と労働の関係性や採用プロセス、HR戦略、労働市場全体に革命的な影響を与え続けている。人事もこれまでの人を中心とした管理だけでなく、人間と新しいテクノロジーの共存施策を考え、これまで以上にクオリティとスピードを高めていかなければならない。

2024年10月にパリで開催されたイベント、「UNLEASH World 2024」には、国内外からHR責任者約7000人が参加した。参加者は250人の講演者とともに最大の関心事であるHRテクノロジーの進化がもたらす可能性、課題と解決策、最新AIツールの活用について共有した。テクノロジーは日々進化しており、これまで数日かかっていた業務でも、適切なテクノロジーに代替することで瞬時に解決できることが増えている。従来の仕事のやり方を変えることで、人の働き方も大きく変わっていく。かつて週35時間労働制を導入したフランスであるが、35時間で何ができるのかということも、当時と比較すると大きく変わっている。働く環境の変化によってワークスタイルも大きく変化していくだろう。

村田弘美（グローバルセンター長）



フランスの働き方革命

ワークスタイルはどこまで進化するのか

執筆

田中 美紀 (リクルートワークス研究所 客員研究員)

監修

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)

撮影

小田 光 (photographer)

制作

松川 ゆかり (リクルートワークス研究所)

発行日

2025年2月19日

発行

リクルートワークス研究所

〒100-6640

東京都千代田区丸の内1-9-2

グラントウキョウサウスタワー

株式会社リクルート

<https://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.

Works Report 2025

フランスの働き方革命

ワークスタイルはどこまで進化するのか

リクルートワークス研究所

〒100-6640

東京都千代田区丸の内 1-9-2

グラントウキョウサウスタワー

株式会社リクルート

<https://www.works-i.com>