

フランスのリモートワーク



Remote work in France



contents

フランスのリモートワーク

04 Chapter 1

フランスにおけるリモートワーク調査・データ

- 04 パンデミック前のリモートワークの実施(雇用形態別、企業規模別、産業別、職種別)
- 09 パンデミック後のリモートワークの実施
- 13 リモートワークが可能・不可能な職種
- 15 リモートワークを活用する・活用できない理由
- 17 リモートワークの促進要因
- 18 リモートを行う従業員が直面する課題

19 Chapter 2

個人(企業内個人)を対象とした調査・研究

- 19 リモートワークの満足度
- 20 リモートワークのメリット、デメリット
- 22 リモートワークをする場所
- 23 生活空間でリモートワークをする際の課題
- 24 パンデミックの収束後もリモートワークの継続を希望する人の割合
- 25 リモートワークの日数
- 26 希望するリモートワークの日数
- 27 リモートとオフィスのハイブリッド勤務
- 28 リモートワークの生産性
- 29 リモートワークによる効果
- 29 リモートワーク時のコミュニケーション
- 31 リモートワークにおける孤独とメンタルヘルス
- 32 リモートワーク実施のための環境
- 34 つながらない権利の利用

注)本レポートで紹介した各調査では、テレワーク、リモートワーク、テレワーカーといった用語を使用しております。
本レポートでは、できるだけ原文(teleworking、remote working)に沿った表記をしております。

35 Chapter 3

企業の導入事例(法律、制度、特徴など)

- 35 リモートワークの対象
- 36 リモートワークの導入・利用が成功している企業(PSA、オレンジ、パリ空港公団)
- 39 フルリモートワークリモートワークを導入している企業
- 42 リモートワークに関する法律・協定
- 43 リモートワーク時の人事管理
- 44 リモートワーク時の管理と課題
- 45 リモートワークによる労働時間の変化
- 46 企業がリモートワークを一般化しない理由
- 47 リモートワークで利用されるオンラインツール
- 50 バーチャルオフィスの利用
- 50 リモートワークの手当、支援
- 51 リモートワークでの人材育成、人材開発
- 53 コミュニケーションツールの利用
- 54 オンライン採用、面接、インターンシップ
- 55 「ニューノーマル」とは何か? ～対面とリモートのハイブリッド～

56 Chapter 4

リモートワーク関連の調査、団体

- 56 リモートワーク関連の調査
- 58 リモートワーク関連の団体

59 Chapter 5

業務関連のワークサイト、ツール、コワーキングスペース

- 60 クラウドサービスの利用状況
- 61 プロジェクト管理プラットフォーム
- 61 コワーキングスペースの利用状況
- 63 ワークスペース

フランスにおけるリモートワーク 調査・データ



パンデミック前のリモートワークの実施（雇用形態別、企業規模別、産業別、職種別）

2021年12月、フランス政府は、新型コロナウイルスの感染者数が1日10万人を突破した事態を受けて、最低週3日、可能ならば週4日のテレワークを義務化した。その後、2月2日には最低週3日のテレワーク義務から推奨というレベルに緩和されているが、規定に違反した場合は、違反1人につき1,000ユーロ、1社最大で5万ユーロの罰金が適用されるなど、とても厳しい内容であった。こうしたフランス政府の決定から、テレワークがウィズ・コロナ時代における最も有効的な働き方として認識されていることがわかった。

フランスでは、パンデミック前からテレワークが増加傾向にあったことが、各調査で検証されているが、本レポートでは以下の3つの調査を中心に紹介する。

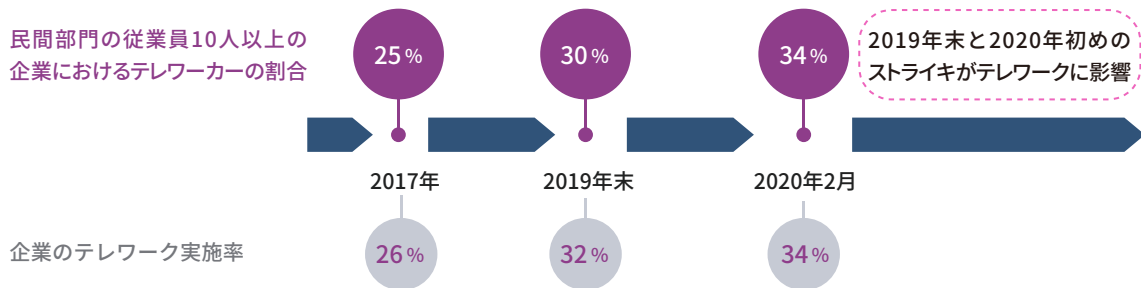
- 1) Malakoff Humanis¹ が2020年9月に発表した調査
- 2) Malakoff Humanis が2018年11月に実施、2019年2月に発表した調査
- 3) 仏労働省の調査・研究・統計推進局 (DARES) が2017年に実施、2019年11月に発表した調査

2020年9月のMalakoff Humanisの発表によると、2017年のテレワーカーの割合は25%を占め、2019年末に30%、2020年2月には34%と増加した（2019年末から2020年2月にかけての増加要因は、2019年末と2020年初めに行われた交通機関の大規模ストライキとみられる。ストにより人々は在宅勤務を余儀なくされた²⁾）（図表1）。

¹ Malakoff Humanis は補充医療保険会社。同社の新規事業部門は、労働衛生分野における専門知識の促進と共有を目的とし、テレワークなど新しいビジネス課題に関連した研究を行う。

² Malakoff Humanis, September 2020, 'Teleworking - Analysis of the past four years' (Le télétravail Conditions de son développement Analyse de 4 années d'études), page 6, <https://lecomptoirdelanouvelleentreprise.com/wp-content/uploads/2020/10/2020-282-mh-note-teletravail-condition-et-analyse-MH-13345-2010.pdf>

【図表 1】 フランスのテレワーカーの割合（2017年、2019年、2020年）



出所：Malakoff Humanis, September 2020, 'Teleworking - Analysis of the past four years' (Le télétravail Conditions de son développement Analyse de 4 années d'études), page 6, <https://lecomptoirdelanouvelleentreprise.com/wp-content/uploads/2020/10/2020-282-mh-note-teletravail-condition-et-analyse-MH-13345-2010.pdf>

Malakoff Humanis が 2018 年 11 月に実施、2019 年 2 月に発表した調査によると、2018 年 11 月、フランスでは労働者の 29% がリモートワークを行った。その内訳は³下記の通りである。

- 57% が子どもと同居
- 34% がパリ首都圏「イルドフランス」在住
- 26% が（子どもや家族の）世話をする
- 97% が長期雇用で働く
- 51% がエグゼクティブ
- 45% が 35 ～ 49 歳の年齢層
- 49% が従業員 1,000 人以上の企業で働く
- 45% がサービス業に従事

DARES も職業上のリスクに関する医学監視の調査（Sumer）で、テレワークの統計をまとめている。2017 年に直近の調査を実施、2019 年 11 月に結果を発表した。テレワークについて DARES が Malakoff Humanis より厳密に定義⁴を行っていることが、両者が発表した数字の違いであることに留意されたい。DARES の定義は、定期的にテレワークをしている⁵人のみを指す。企業のサテライトオフィスで仕事をする人は含まない⁶。

³ Malakoff Humanis, February 2019, 'Combined views of employees and companies on teleworking' (Regards croisés salariés et dirigeants), <https://zevillage.net/wp-content/uploads/2019/02/Etude-Teletravail-Malakoff-Mederic-comptoir-Nelle-entreprise-2019.pdf>, page 6

⁴ DARES のテレワークの定義は「雇用主の施設外で定期的に、普段の職場と同様に働くため、ICT（情報通信技術）の使用を必要とする働き方の形式。これは自発的に行われる」。

⁵ 図表 2 に「不定期」とあるが、これは定期的という意味であり、頻度と 1 カ月当たりの日数が少ないだけである。

⁶ Labo Société Numérique, January 2020, 'Where are we at with teleworking in France?' (OÙ EN EST LE TÉLÉTRAVAIL EN FRANCE ?), <https://labo.societenumerique.gouv.fr/2020/01/23/ou-en-est-le-teletravail-en-france/>

この調査によると、2017年に全従業員の3%が「少なくとも週1日はテレワークをした」と答えた。そのうち45%は「週1日」、26%は「週2日」、29%は「週3日以上」リモートで働いている（図表2）。

【図表2】 定期的なリモートワークの実施状況・職業分類別（2017年）

(単位：%)

		全従業員	エグゼクティブ ^{*1}	中間職種従事者 ^{*2}	従業員 ^{*3}	ブルーカラー従事者 ^{*4}
定期	週1日	1.4	4.7	1.5	0.7	0.1
	週2日	0.8	3.3	0.6	0.3	0.0
	週3日以上	0.9	3.1	1.1	0.4	0.0
	合計	3.0	11.1	3.2	1.4	0.2
不定期	1カ月に数日または半日勤務を複数回	15.1	5.6	1.2	0.2	4.2

*1：職業分類上の「エグゼクティブ」は専門知識を必要とする科学分野の職業、情報または芸術の専門家、エグゼクティブ・アシスタント、技術管理職、責任者の立場にある営業担当者、エンジニアを含む。

*2：職業分類上の「中間職種従事者」の3分の2は上級管理職と運用員（作業者と従業員）の間の仕事を行う。残りの3分の1は教育分野（教員）、医療分野（看護師）、社会福祉分野（社会福祉士）の専門家からなる。

*3：職業分類上の「従業員」は秘書、事務員、販売員、病院職員、消防士、ハウスキーパーなど多様な職業で構成される。

*4：職業分類上の「ブルーカラー従事者」は産業界や工芸分野などで働く人を指す。

出所：Labour Ministry, November 2019, 'DARES Analysis - who are the employees teleworking?' (Analyse de la DARES - Quels sont les salariés concernés par le télétravail ?), https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/dares_analyses_salaries_teletravail.pdf <https://www.inrs.fr/dms/inrs/CataloguePapier/DMT/TI-TF-279/tf279.pdf> page 4

調査では、下記のことが明らかになった（図表3）。

- 定期的なテレワーカーは主に熟練の従業員である。このうち61%はエグゼクティブで、従業員の17%にすぎない。
- エグゼクティブの11.1%と中間職種従事者の3.2%は、週のうち少なくとも一週間リモートで働くと回答している。このような働き方をする従業員はまれで、特にブルーカラー従事者ではわずかである。
- テレワークは民間部門と公的部門の両方で同様に普及した。
- エグゼクティブのテレワークは公的部門（10.8%）より民間部門（11.1%）で頻繁に行われている。この傾向は両部門の従業員全般に該当する。
- 定期的なテレワークを行う男女の割合はほぼ同じで、特にエグゼクティブの間で顕著である。この傾向は30～50歳の従業員の間で広く見られ、エグゼクティブの間でとりわけ普及している。
- パリ首都圏（イルドフランス）では、テレワークが頻繁に実施されており（従業員の5.5%）、特にエグゼクティブに多い。パリ首都圏では7人に1人がリモートで働くのに対し、そのほかの地域は平均して10人に1人だった。

【図表 3】 定期的なテレワーク⁷の割合・属性別（2017年）

(単位：%)

従業の属性・特性		従業員総数	従業員区分	
			エグゼクティブ (管理職)	中間職種 従事者
企業規模	従業員 10 人未満	2.5	10.7	4.8
	従業員 10 ～ 49 人	2.3	8.4	2.5
	従業員 50 ～ 249 人	3.6	12.5	3.7
	従業員 250 ～ 499 人	2.5	7.2	3.1
	従業員 500 人以上	4.5	12.8	2.0
業種	農水産業	0.1	0.0	0.0
	工業	3.2	10.6	2.9
	建設業	1.6	7.3	2.9
	サービス業	3.2	11.2	3.3
性別	女性	2.9	11.1	2.4
	男性	3.2	11.0	4.1
年齢	15 ～ 29 歳	2.0	7.2	2.2
	30 ～ 39 歳	3.2	10.7	3.4
	40 ～ 49 歳	3.9	13.1	3.3
	50 ～ 59 歳	2.9	10.9	3.6
	60 歳以上	2.6	9.2	3.0
雇用形態	有期契約	3.4	11.6	2.5
	無期契約	3.2	11.0	3.3
	そのほか（研修生、実習生、派遣社員）	0.5	6.8	0.0
世帯構成	単身世帯	1.8	7.9	2.9
	ひとり親世帯（10 歳以上の子どもが 1 人以上いる）	4.0	23.0	5.8
	3 歳未満の子どもがいないカップル	3.5	11.2	3.0
	3 歳未満の子どもが 1 人以上いるカップル	4.0	14.3	3.8
勤務地	パリ首都圏（イルドフランス）	5.5	14.1	3.7
	そのほかの地域	2.4	9.0	3.0
部門	民間部門	3.1	11.1	3.8
	公的部門	3.0	10.8	1.8

出所：Labour Ministry, November 2019, 'DARES Analysis - who are the employees teleworking?' (Analyse de la DARES - Quels sont les salariés concernés par le télétravail?), https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/dares_analyses_salaries_teletravail.pdf <https://www.inrs.fr/dms/inrs/CataloguePapier/DMT/TI-TF-279/tf279.pdf> page 5-6

7 週 1 回以上の頻度

また、2017年に従業員の約1%が頻繁なテレワーク(週3日以上)を行ったこともわかった。内訳はエグゼクティブ、中間職種従事者、民間部門の従業員が多く、主にサービス業に携わっていた。

営業職は、他の職業よりリモートで働く機会が多い(図表4)。

【図表4】 定期的なテレワーク⁸の割合・職種別(2017年)

(単位：%)

職種	従業員のテレワーク実施率
営業、技術営業	16.2
コンピューター(IT)エンジニア	13.9
貿易担当	12.7
教員	12.2
交通、物流、航空	9.4
情報通信の専門家	9.0
管理、会計、財務	7.9
IT技術者	7.5
調査、研究	7.3
建設	6.9
エンジニア、産業技術者	6.5
銀行、保険(管理職)	6.3
芸術、芸能	5.7
銀行、保険(従業員)	4.4
建築と公共事業に携わる技術者・監督者	4.1

出所：Labour Ministry, November 2019, 'DARES Analysis - who are the employees teleworking?' (Analyse de la DARES - Quels sont les salariés concernés par le télétravail?), https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/dares_analyses_salaries_teletravail.pdf <https://www.inrs.fr/dms/inrs/CataloguePapier/DMT/TI-TF-279/tf279.pdf> page 5-6

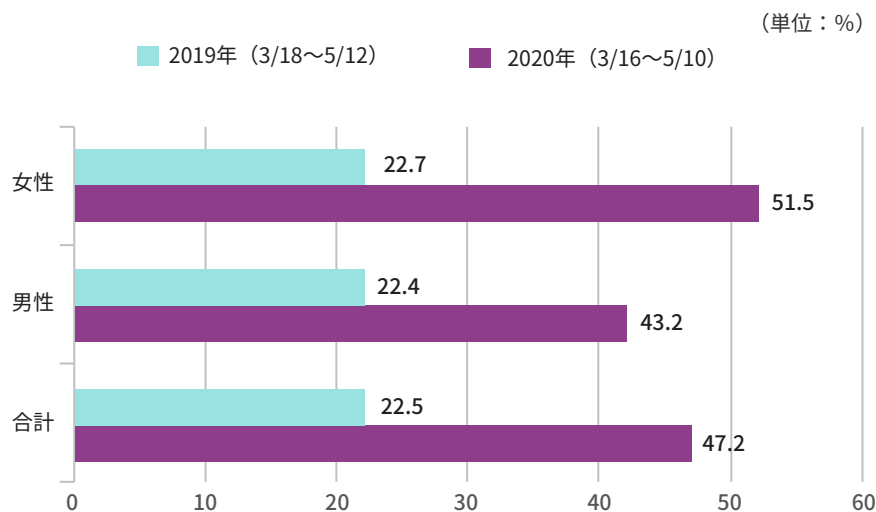
8 週1回以上の頻度

パンデミック後のリモートワークの実施

2020年10月に発表された国立統計経済研究所（INSEE）の調査によると、最初のロックダウン（2020年3月16日～5月10日）の最後の4週間で、労働者の47%がリモートワークを行い、前年同期比でほぼ2倍となった。

男女別のテレワーク実施では、男性は2019年の22.4%から2020年には43.2%に増加、女性は2019年の22.7%から2020年には51.5%と、女性のテレワークの実施が大幅に増えた（図表5）。

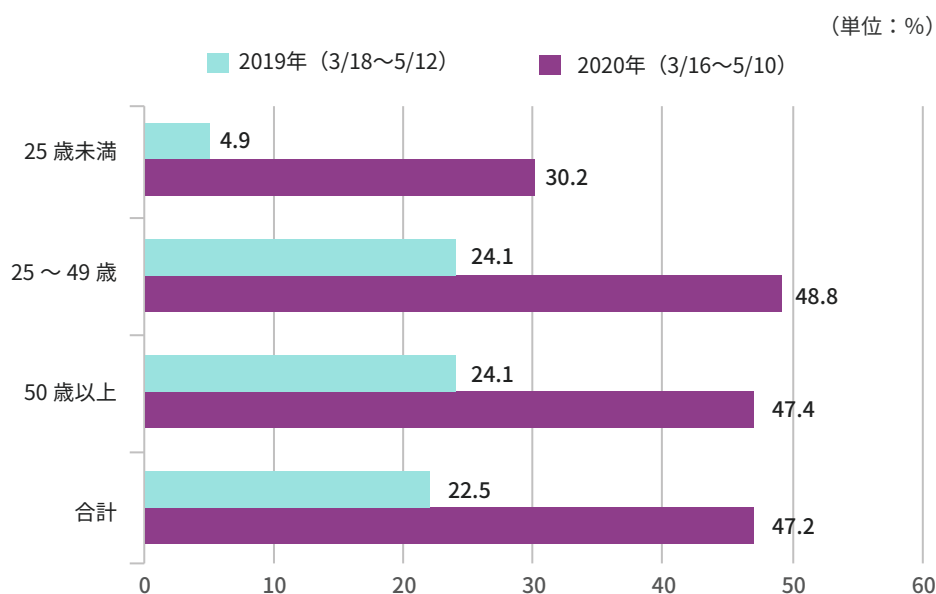
【図表5】テレワークの実施・男女別



出所：INSEE (National Institute of Statistics), October 2020, 'Time worked and teleworking during lockdown: significant difference based on professions' (Durée travaillée et travail à domicile pendant le confinement : des différences marquées selon les professions), https://www.insee.fr/fr/statistiques/4801229#figure3_radio3

年代別のテレワーク実施では、25歳未満は2019年の4.9%から2020年には30.2%へと大幅に増加した。25～49歳は2019年の24.1%から2020年には48.8%へ、50歳以上は、2019年の24.1%から2020年には47.4%へと、あらゆる年齢層で大幅に増加した。

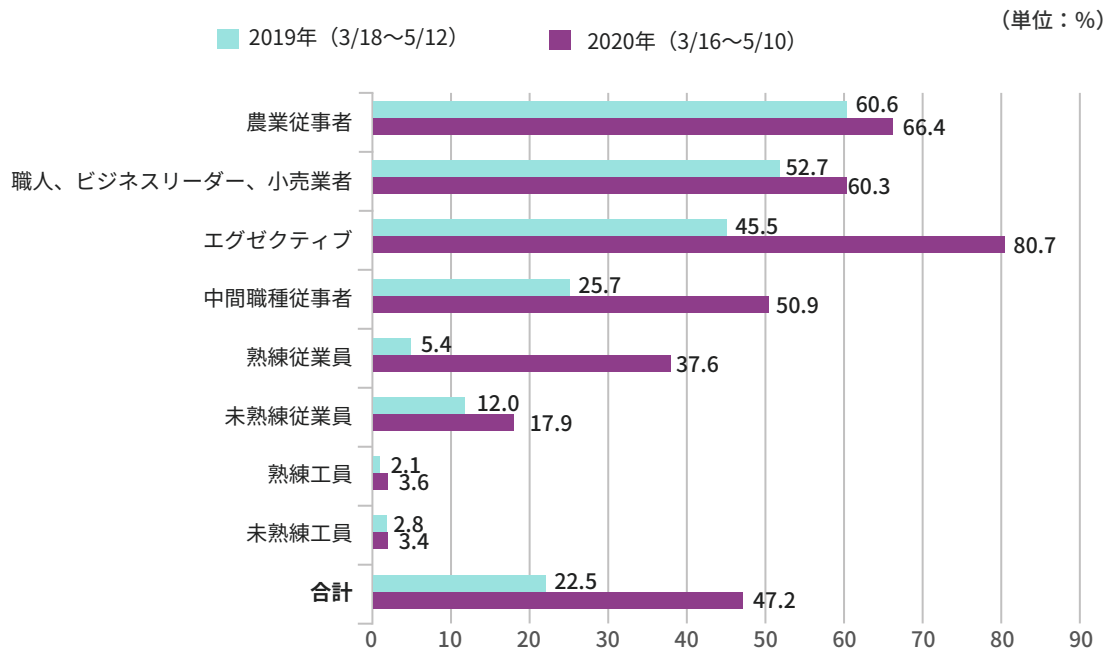
【図表 6】 テレワークの実施・年代別



出所：INSEE (National Institute of Statistics), October 2020, 'Time worked and teleworking during lockdown: significant difference based on professions' (Durée travaillée et travail à domicile pendant le confinement : des différences marquées selon les professions), https://www.insee.fr/fr/statistiques/4801229#figure3_radio3

職業分類別のテレワーク実施では、最も増加したのがエグゼクティブ層で、ロックダウン前の2019年時点でも45.5%と多かったが、2020年には80.7%とさらに増加した。次いで増加したのは熟練従業員で、2019年時点は5.4%⁹と少ないが、2020年には37.6%と大幅に増加した（図表7）。

【図表7】テレワークの実施・職業分類別

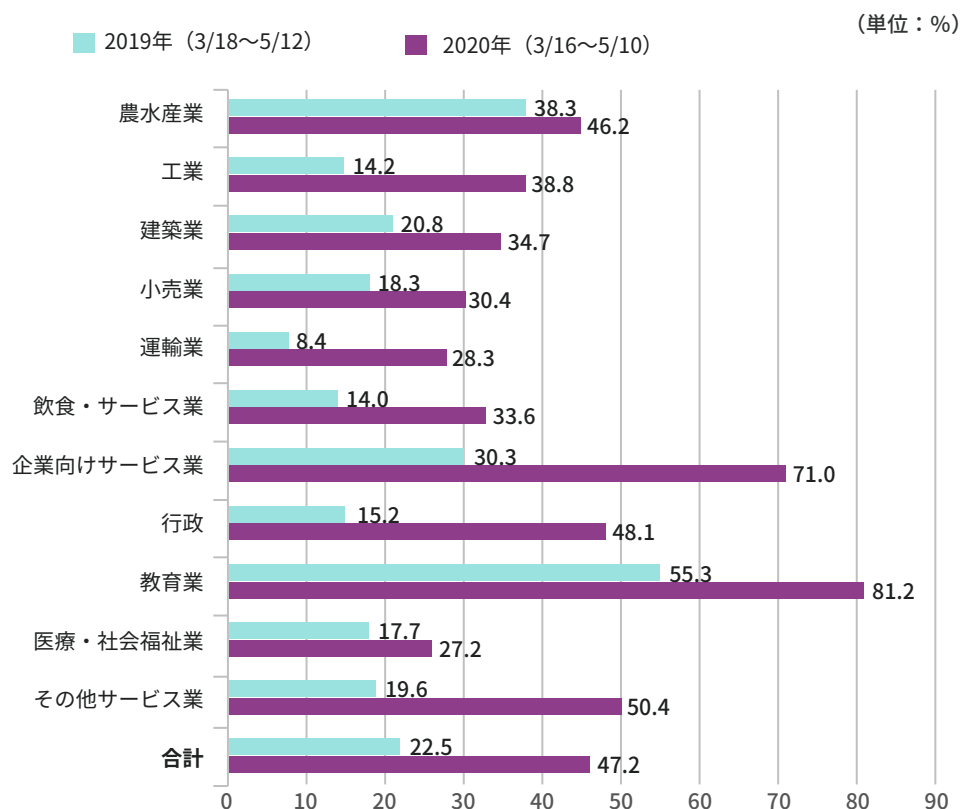


出所：INSEE (National Institute of Statistics), October 2010, 'Time worked and teleworking during lockdown: significant difference based on professions' (Durée travaillée et travail à domicile pendant le confinement : des différences marquées selon les professions), https://www.insee.fr/fr/statistiques/4801229#figure3_radio3

9 定期的な実施とみられる

テレワークの普及は業種や職種によって異なる。業種別のテレワーク実施では、最も増加したのは、企業向けサービス業で、ロックダウン前の2019年時点でも30.3%と多かったが、2020年には71.0%とさらに増加した。次いで増加したのは行政で、2019年時点は15.2%だったが、2020年には48.1%と、半数弱がテレワークで働いた（図表8）。

【図表8】テレワークの実施の割合・業種別



出所：INSEE (National Institute of Statistics), October 2010, 'Time worked and teleworking during lockdown: significant difference based on professions' (Durée travaillée et travail à domicile pendant le confinement : des différences marquées selon les professions), https://www.insee.fr/fr/statistiques/4801229#figure3_radio3

リモートワークが可能・不可能な職種

仏労働省の2020年3月16日付プレスリリースによると、民間部門の約800万の職業（10のうち4つ以上の職業）において、テレワークが実施可能¹⁰という。

同省がHarris Interactiveに委託した調査によると、2020年11月の調査では39%が「職場以外で現在の仕事をする事ができない」と回答した。一方、36%が「容易にリモートで働ける」、25%が「かろうじてテレワーク可能」と回答した¹¹。

フランスの労働法（労働法典）には、すべての職業でテレワークの可能性を排除しないとある。つまり、法律上は全労働者がテレワーク可能である。

仏労働省はすべての職業において、リモートワークでできる作業がいくつかは含まれていると主張している。「テレワーク不可」にみられる職業に就く従業員も、少なくとも部分的にリモートで働くことができる。同省は広報、調査、ITサポート、プロジェクト管理、購買などの業務を例として挙げた。そのほかにも、管理業務や苦情処理といった作業をリモートで行える保守技術者を例示している。

しかし、同省はすべての職業活動においてリモートワークが可能ではなく、特定の場所に赴く業務には概して適さないと認識している。これには検査、清掃、設置、修理、人や動物の世話などが該当する。

どの業務がリモートでできるかは雇用主の裁量に委ねられる。フランスでは、テレワークの導入は下記の3つの方法により可能となる。

- 雇用主と従業員の間で結ばれる簡単な契約。形式は問わない（口頭での合意、電子メール、書簡など）
- 労働協約
- 雇用主が作成した憲章。企業の社会経済委員会（従業員数50人以上の企業において設置）に相談後、作成する

10 Labour Ministry, 16 March 2020, 'Coronavirus - COVID 19 and work' (Coronavirus - COVID-19 et monde du Travail), <https://travail-emploi.gouv.fr/actualites/presse/communiqués-de-presse/article/coronavirus-covid-19-et-monde-du-travail>

11 Harris Interactive, November 2020, 'Professional activities of French people during lockdown' (L'activité professionnelle des Français pendant le confinement), https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_harris_activite_professionnelle_des_francais_pendant_le_confinement.pdf

労働協約が憲章が存在する場合は、これらが企業のテレワーク基準を設定する。協約や憲章が作成されていない場合、雇用主はリモート可能な業務を特定しなければならない。

仏労働省は、雇用主がリモートワーク可能な職務や職業ではなく、これらに含まれる業務を特定するよう指摘している。同省は特定に当たって、下記の3段階の方法を用いるよう推奨している。

- 1) 各職務、職業の主な業務をリストアップする。
- 2) 上記の業務において、テレワークの際に企業、顧客、テレワーカーに生じ得る障害や課題を検討する（例：リモートサーバーのアクセス、インターネット接続の質、データの機密性、維持すべき顧客との関係、当該従業員のデジタルツールの習熟度など）。
- 3) 上記の課題が克服可能であるかを確認する（作業用機器、安全な接続の整備、ビデオ会議の利用、顧客、同僚、管理者を対象とした利用条件や利用期間に関する定義、新しいデジタルツールの使い方を習得する訓練の提供など）。

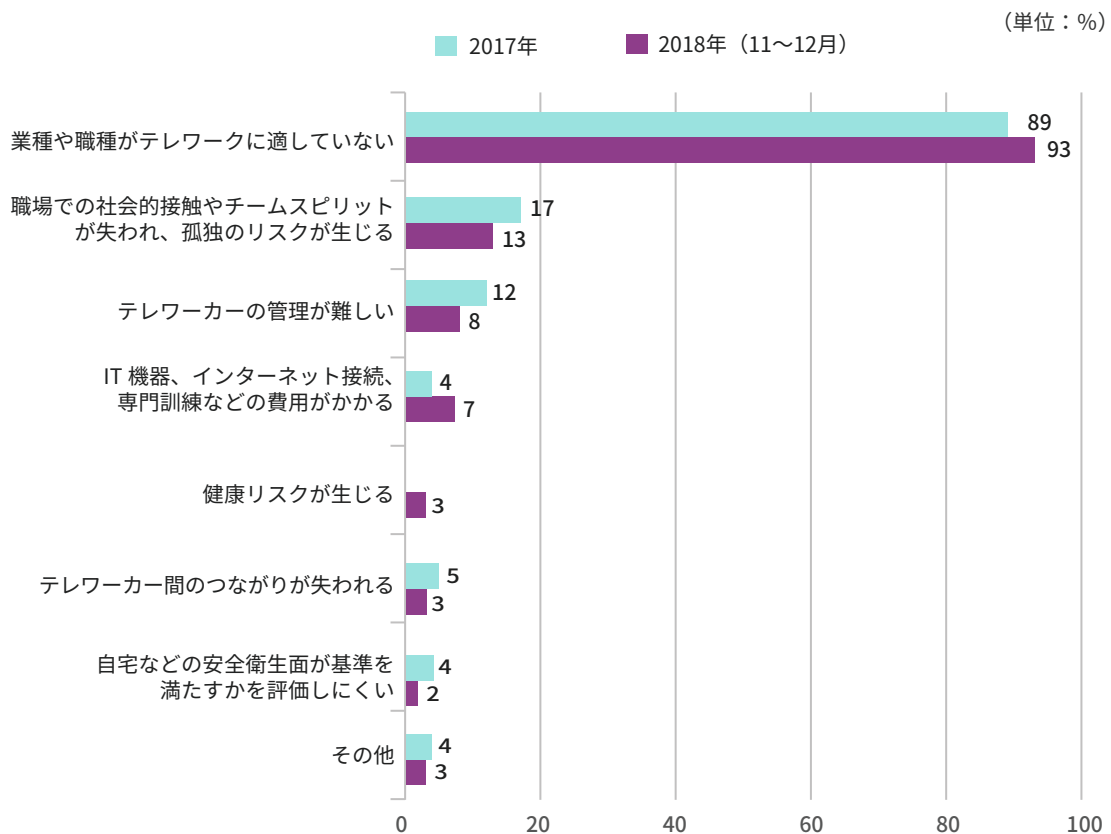
仏労働省は上記の特定作業を従業員に相談の上で実施すべきだとしている¹²。

¹² Labour Ministry, 'Teleworking during covid 19 - FAQ' (Télétravail en période de COVID-19), <https://travail-emploi.gouv.fr/le-ministere-en-action/coronavirus-covid-19/questions-reponses-par-theme/article/teletravail-en-periode-de-covid-19>

リモートワークを活用する・活用できない理由

Malakoff Humanis が、2019年2月に発表した調査（2018年11月～12月実査）によると、最高経営責任者（CEO）が従業員にテレワークの機会を与えなかった理由で最も多かったのは「業種や職種がテレワークに適していない（93%）」（2017年の89%から上昇）であった。次いで、「職場での社会的接触やチームスピリットが失われ、孤独のリスクが生じる（13%）」「テレワーカーの管理が難しい（8%）」「IT機器、インターネット接続、専門訓練などの費用がかかる（7%）」「健康リスクが生じる（3%）」「テレワーカー間のつながりが失われる（3%）」「自宅などの安全衛生面が基準を満たすかを評価しにくい（2%）」が挙げられた（図表9）。

【図表9】従業員にテレワークをさせない理由（2017年、2018年）



出所：Malakoff Humanis, February 2019, 'Combined views of employees and companies on teleworking' (Regards croisés salariés et dirigeants), <https://zevillage.net/wp-content/uploads/2019/02/Etude-Teletravail-Malakoff-Mederic-comptoir-Nelle-entreprise-2019.pdf>

仏労働省が2020年11月に¹³委託した調査によると、2017年時点で最も多かった「現在の仕事がテレワークに適さない」という理由はロックダウン期間中も主な理由として挙げられていた。

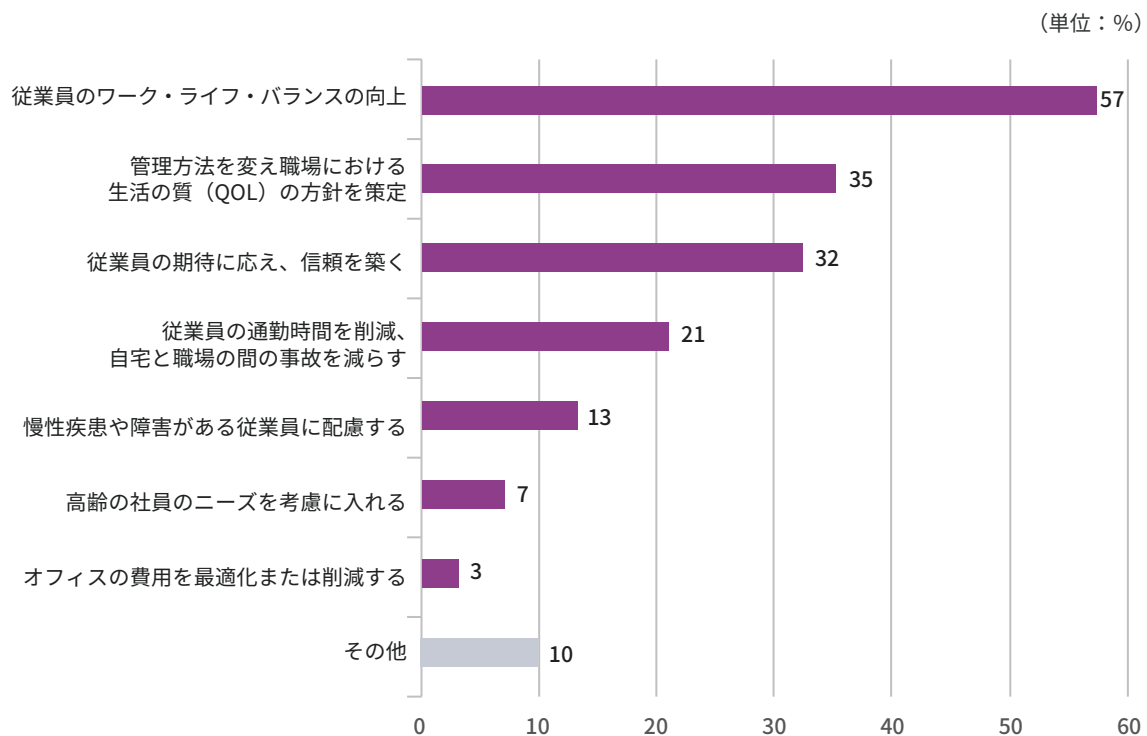
- 現在の仕事がテレワークに適さない（67%が回答）
- 業務の一部がリモートで対応可能と考えられるが、雇用主がテレワークを許可しない（15%が回答）
- 所有する機器（IT、インターネット接続）では良好な状態でテレワークができない（9%が回答）
- 雇用主はテレワークを許可しているが、同僚とコミュニケーションを取るためにオフィスに出社することを好む（7%が回答）
- 雇用主はテレワークを許可しているが、居住や家庭環境の都合により良好な状態でテレワークができない（6%が回答）
- 雇用主はテレワークを許可しているが、実施した場合、キャリアに悪影響がないか懸念している（4%が回答）

13 Harris Interactive, November 2020, 'Professional activities of French people during lockdown' (L'activité professionnelle des Français pendant le confinement), https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapportharris_activite-professionnelle-des-francais-pendant-le-confinement.pdf slide 12

リモートワークの促進要因

Malakoff Humanis が2017年11月に行った調査によると、CEOが従業員にテレワークを勧める主な理由は、「従業員のワーク・ライフ・バランスの向上（57.0%）」だった（図表10）。

【図表10】 CEOが従業員にテレワークを勧める理由（複数回答）



出所：Malakoff Humanis, January 2018, 'Combined views of employees and private companies on teleworking' (Regards croisés des salariés et des entreprises du privé sur le télétravail), <https://zevillage.net/wp-content/uploads/2018/01/Malakoff-Mederic-lfop-Etude-Teletravail.pdf>

2020年6月に人事責任者を対象に行われた調査により、リモートワークの重要なメリットとして「企業の魅力の向上」が挙げられ、回答者である人事責任者の93%が同意したことがわかった。以下「生産性の向上」(64%)や「企業の二酸化炭素排出量削減」(61%)が続いた¹⁴。

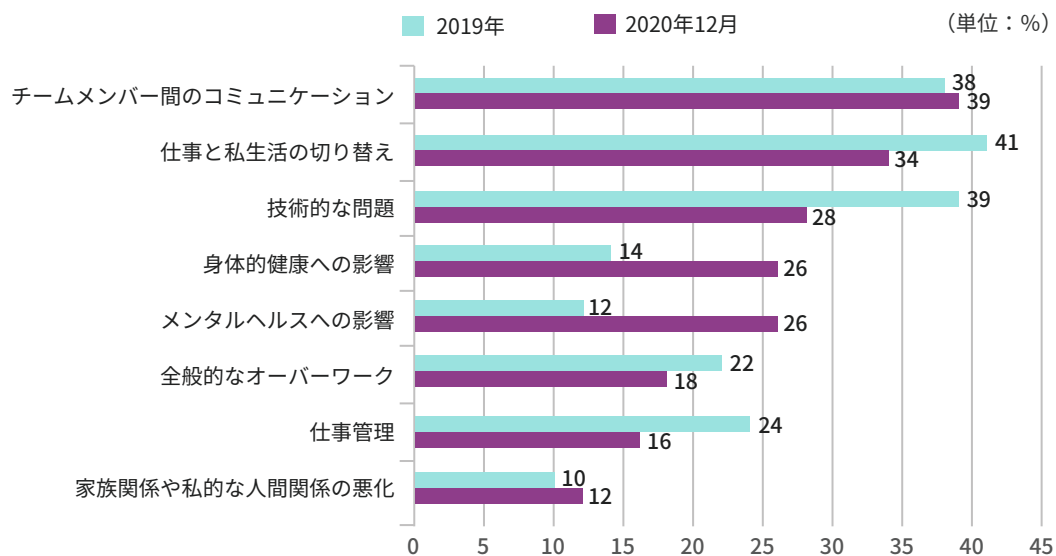
14 BCG and ANDRH, June 2020, 'COVID: the future of work according to HR Directors' (COVID : le futur du travail vu par les DRH), Le télétravail, post-covid, vu par les DRH | Résultats enquête ANDRH / BCG <https://www.andrh.fr/actualites/1093/le-teletravail-post-covid-vu-par-les-drh-resultats-enquete-andrh-bcg>

リモートを行う従業員が直面する課題

2020年12月に行われた Malakoff Humanis の調査によると、テレワーカーが直面する課題は重要度の高い順で下記の通りだった。

- チームメンバー間のコミュニケーション
- 仕事と私生活の切り替え
- 技術的な問題
- 身体的健康への影響
- メンタルヘルスへの影響
- 全般的なオーバーワーク
- 仕事管理
- 家族関係や私的な人間関係の悪化

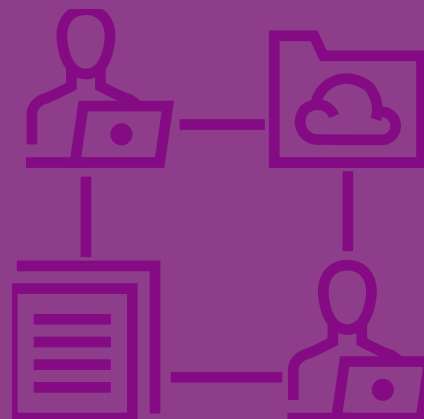
【図表 11】 テレワーカーが直面する最重要課題



* 回答者はテレワーク関連の最大の課題を2つ挙げる必要があったため合計100%にはならない

出所：Malakoff Humanis, February 2021, 'Annual Survey on teleworking - Combined views of employees and companies on teleworking' (Baromètre annuel Télétravail 2021 - Regards croisés salariés et dirigeants du secteur privé), <https://lecomptoir-delanouvelleentreprise.com/wp-content/uploads/2021/02/2021-040-cne-mh-barometre-annuel-teletravail-2021.pdf>

個人(企業内個人)を対象 とした調査・研究

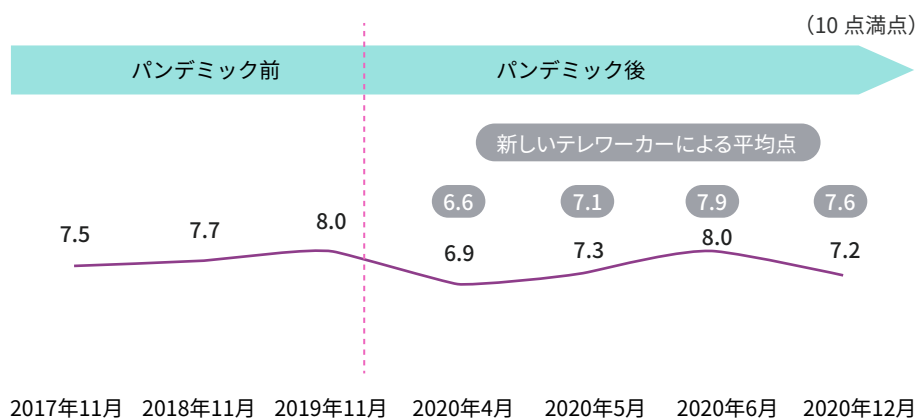


リモートワークの満足度

複数の調査から、リモートワークへの満足度がかなり高いことが明らかになった。

Malakoff Humanis が 2020 年 12 月に実施し、2021 年 2 月に発表した前述の調査によると、2020 年 12 月時点の満足度は 10 点満点中 7.2 点だった。これはかなり高い数値であるが、(パンデミック前の) 2019 年 11 月の 10 点中 8 点より低かった。

【図表 12】 パンデミック前後のテレワーク満足度



出所: Malakoff Humanis, February 2021, 'Annual Survey on teleworking - Combined views of employees and companies on teleworking' (Baromètre annuel Télétravail 2021 - Regards croisés salariés et dirigeants du secteur privé), <https://lecomptoir-delanouvelleentreprise.com/wp-content/uploads/2021/02/2021-040-cne-mh-barometre-annuel-teletravail-2021.pdf> slide 9

Malakoff Humanis が 2018 年末に実施した別の調査によると¹⁵、

- 56% のテレワーカーが、テレワークの経験に非常に満足している (10 点満点中 8 ~ 10 点の評価)
- 33% のテレワーカーが、テレワークの経験に満足している (10 点満点中 5 ~ 7 点の評価)
- テレワークの経験に満足していないテレワーカーは、わずか 9% だった (10 点満点中 1 ~ 4 点の評価)

15 Malakoff Humanis, January 2018, 'Combined views of employees and private companies on teleworking' (Regards croisés des salariés et des entreprises du privé sur le télétravail), <https://zevillage.net/wp-content/uploads/2018/01/Malakoff-Mederic-lfop-Etude-Teletravail.pdf>

リモートワークのメリット、デメリット

Malakoff Humanis が 2020 年 9 月に発表した調査によると¹⁶、

- 従業員の 39% がテレワークをする理由として「私的ニーズに合わせて労働時間を調整できること」を挙げた
- 従業員の 46% が、テレワークをする理由として「通勤時間の削減または解消」を挙げた
- 従業員の 37% が、テレワークをする理由として「ワーク・ライフ・バランスの向上」を挙げた

同調査によると、回答者の大多数がテレワークにはメリットがあるとしている（図表 13）。たとえば、従業員の 89% が「テレワークはワーク・ライフ・バランスの向上をもたらす」と回答する一方で、CEO の 93% が「リモートワークによって従業員のワーク・ライフ・バランスが向上した」と回答している。図表 13 から、従業員と CEO が挙げたテレワークのメリットがほぼ同じであることがわかる。

【図表 13】従業員と CEO が考えるテレワークのメリット

従業員		CEO	
ワーク・ライフ・バランスの向上	89%	従業員のワーク・ライフ・バランスの向上	93%
仕事の自主性の向上		職場でのQOL(生活の質)の向上	
生産性、効率性の向上		職場でのエンパワメントの強化	
疲労の緩和		従業員の疲労の緩和	
金銭的節約		信頼に基づいた管理体制	
働きがい(ワークエンゲージメント)の向上	79%	従業員の働きがい(ワークエンゲージメント)の向上	75%
不安定な状況にいる人たちが仕事に従事させる	92%	不安定な状況にいる人たちが仕事に従事させる	84%
二酸化炭素排出量の削減	87%	二酸化炭素排出量の削減	78%

出所：Malakoff Humanis, September 2020, 'Teleworking in France: Current situation and outlook' (Le Télétravail en France: Bilan et perspectives), https://lecomptoirdelanouvelleentreprise.com/wp-content/uploads/2020/09/2020-09-09_Synthe%CC%80se-Te%CC%81e%CC%81travail-Malakoff-Humanis_Presse-comptoir.pdf slide 12

16 Malakoff Humanis, September 2020, 'Teleworking in France: Current situation and outlook' (Le Télétravail en France: Bilan et perspectives), https://lecomptoirdelanouvelleentreprise.com/wp-content/uploads/2020/09/2020-09-09_Synthe%CC%80se-Te%CC%81e%CC%81travail-Malakoff-Humanis_Presse-comptoir.pdf slide 11

同調査では、従業員と CEO のテレワークのデメリットも複数挙げている。従業員の 58% が「テレワークによって仕事と私生活の切り替えが難しくなる」と回答した。CEO の 54% が、リモートワークのデメリットの 1 つは「リモート環境の安全衛生面を評価することが難しい」としている。

【図表 14】従業員と CEO が考えるテレワークのデメリット

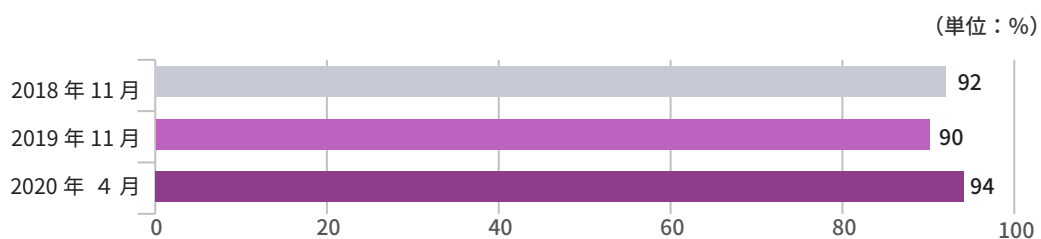
従業員		CEO	
仕事と私生活の切り替えが難しい	58%	リモート環境の安全衛生面の評価が難しい	54%
私生活が仕事に侵食される		テレワーカーの管理が難しい	
チームメンバー間のコミュニケーションの問題		データの安全性とIT機器の利用に関するリスク	
技術的問題の増加		テレワーカーが仕事を管理するのが難しい	
ワーカホリックになるリスク	51%	顧客との関係維持が難しい (直接対面ができない、など)	42%

出所：Malakoff Humanis, September 2020, 'Teleworking in France: Current situation and outlook' (Le Télétravail en France: Bilan et perspectives) https://lecomptoirdelanouvelleentreprise.com/wp-content/uploads/2020/09/2020-09-09_Synthe%CC%80se-Te%CC%81le%CC%81travail-Malakoff-Humanis_Presse-comptoir.pdf slide 13

リモートワークをする場所

Malakoff Humanis が 2020 年 9 月に発表した調査によると、テレワーカーの大半は在宅勤務だった。新型コロナウイルス感染症のパンデミックが原因で、その比率は 2019 年 11 月の 90% から 2020 年 4 月では 94% へ上昇した。

【図表 15】テレワーカーの在宅勤務率（2018～2020 年）



出所：Malakoff Humanis, September 2020, 'Teleworking in France: Current situation and outlook' (Le Télétravail en France: Bilan et perspectives), https://lecomptoirdelanouvelleentreprise.com/wp-content/uploads/2020/09/2020-09-09_Synthe%CC%80se-Te%CC%81le%CC%81travail-Malakoff-Humanis_Presse-comptoir.pdf slide 7

Malakoff Humanis の調査によると、2019 年時点でテレワーカーが好む場所は「自宅」（92%）、次いで「企業が提供するオフィス」（35%）、「コワーキングスペースまたはカフェ」（21%）だった¹⁷。

Malakoff Humanis の 2021 年 2 月の報告では、2020 年 12 月 9 日から 31 日にかけて、従業員 1,603 人と雇用主 405 人にロックダウン期間のテレワークとその場所について、インタビューを行っている¹⁸。

- 自宅にテレワーク用の場所があった人は 54% で、そのうち、
 - 「書斎」をオフィスとして使った人は 24%
 - 「そのほかの部屋」に仕事机を設置した人は 30%
- テレワーク用の「場所がなかった」人は 46%

また、フランスのパリ首都圏やそのほかの地域で¹⁹ コワーキングスペースが増えていることも留意されたい。

17 Malakoff Humanis, February 2019, 'Combined views of employees and companies on teleworking' (Regards croisés salariés et dirigeants), <https://zevillage.net/wp-content/uploads/2019/02/Etude-Teletravail-Malakoff-Mederic-comptoir-Nelle-entreprise-2019.pdf> slide 8

18 Malakoff Humanis, February 2021, 'Annual Survey on teleworking - Combined views of employees and companies on teleworking' (Baromètre annuel Télétravail 2021 - Regards croisés salariés et dirigeants du secteur privé), <https://lecomptoirdelanouvelleentreprise.com/wp-content/uploads/2021/02/2021-040-cne-mh-barometre-annuel-teletravail-2021.pdf> slide 24

19 Se Loger bureaux & commerces, 'Teleworking and co-working spaces boosted by strikes' (Le télétravail et les espaces de coworking boostés par les grèves), <https://actualites-bureaux-commerces.seloger.com/locaux-pros/dossiers/teletravail-espaces-de-coworking-boostes-greves-article-35133.html>

生活空間でリモートワークをする際の課題

パンデミック以降、生活空間でリモートワークをする際の課題についてはメディアで盛んに取り上げられた。その内容は下記のようなものが含まれる。

- 家族や身近な人たちとの関係が悪化した。学校が休校となり（2020年3月～5月に小学校休校）、子どもが家にいる状態で仕事をするのは難しい。家にいる子どもの勉強を見たり、世話をするために、多くの親がシフト制で働かなければならなかった。
- 仕事専用の空間がない²⁰。
- 十分な機器がない。2020年5月、フランス共産系労働組合の労働総同盟（CGT）に加盟する技術職・管理職・専門職一般労組（Ugict-CGT）と仏労働省の調査・研究・統計推進局（DARES）が行った共同調査によると、97%が「人間工学に基づいた作業用機器を持っていない」と回答した²¹。
- インターネット接続²²の遅延または不良。
- 社会的接点の欠如²³。オフィスやコワーキングスペースで働く従業員とは反対に、在宅勤務で働く従業員は人との接点がないことに悩まされた。

前述の「リモートワークのメリット、デメリット」で挙げたデメリット²⁴は、居住空間でリモートワークする際も課題となる。

- 仕事と私生活の切り替えが難しい
- 私生活が仕事に侵食される
- チームメンバー間のコミュニケーション問題
- 技術的問題の増加
- ワーカーホリックになるリスク

20 Malakoff Humanis, February 2021, 'Annual Survey on teleworking - Combined views of employees and companies on teleworking' (Baromètre annuel Télétravail 2021 - Regards croisés salariés et dirigeants du secteur privé), <https://lecomptoirdelanouvelleentreprise.com/wp-content/uploads/2021/02/2021-040-cne-mh-barometre-annuel-teletravail-2021.pdf> slide 24

21 CGT, May 2020, 'Ugict-CGT survey' (Enquête UGICT-CGT), <https://www.cgt.fr/actualites/france/interprofessionnel/conditions-de-travail/enquete-ugict-cgt>

22 JDN, July 2020, 'Teleworking dilemma: virtual office or laptop' (Le dilemme du télétravail : bureau virtuel ou ordinateur portable ?), <https://www.journaldunet.com/solutions/dsi/1492745-le-dilemme-du-teletravail-bureau-virtuel-ou-ordinateur-portable/>

23 La Montagne, May 2020, 'Before, during and after lockdown: teleworking explained by a lecturer-researcher of Clermont-Ferrand' (Avant, pendant et après le confinement : le télétravail expliqué par un enseignant-chercheur de Clermont-Ferrand), https://www.lamontagne.fr/clermont-ferrand-63000/actualites/avant-pendant-et-apres-le-confinement-le-teletravail-explique-par-un-enseignant-chercheur-de-clermont-ferrand_13788380/

24 Malakoff Humanis, September 2020, 'Teleworking in France : Current situation and outlook' (Le Télétravail en France : Bilan et perspectives), https://lecomptoirdelanouvelleentreprise.com/wp-content/uploads/2020/09/2020-09-09_Synthe%CC%80seTe%CC%81le%CC%81travail-Malakoff-Humanis_Presse-comptoir.pdf slide 13

パンデミックの収束後もリモートワークの継続を希望する人の割合

将来的に「リモートワークをどの程度続けたいか」については、さまざまな組織が調査をしている。本レポートで取り上げたすべての調査では、大半の人が引き続きリモートワークを希望していることがわかった。

- Malakoff Humanis が 2020 年 12 月に行った調査では、86% が「パンデミック後もテレワークを続けたい」と回答した²⁵
- 2020 年 9 月にエセック・ビジネススクール (ESSEC²⁶) の職場管理部門が行った調査では、73% が「パンデミック後も在宅勤務をしたい」と回答した²⁷
- 国立労働条件改善機関 (ANACT。仏労働省傘下の公的機関。仕事の編成や労使関係に重点を置き、労働条件の改善を目的とする) の 2020 年春の調査では、回答者の 88% がリモートワークを支持している²⁸

上記の調査では、従業員がパンデミック後のリモートワークを支持していることを示しているが、より詳細な分析では、年齢、社会職業区分、勤務地ごとに統計的に有意な差が明らかになった²⁹。

「将来リモートで働きたい」と望む人々の年齢別の内訳は、

- 1978 ~ 1994 年に生まれたミレニアル世代が 79%
- 1995 年以降に生まれた世代が 68%
- 1945 ~ 1964 年生まれたベビーブーマー世代が 67%
- 1965 ~ 1977 年に生まれた世代が 72%

職位や勤務地別に見ると、エグゼクティブとシニアエグゼクティブ、パリ首都圏や中規模の町にある企業の従業員の間では、将来のテレワーク志向が強かった。

25 Malakoff Humanis, February 2021, 'Annual Survey on teleworking - Combined views of employees and companies on teleworking' (Baromètre annuel Télétravail 2021 - Regards croisés salariés et dirigeants du secteur privé), <https://lecomptoirdelanouvelleentreprise.com/wp-content/uploads/2021/02/2021-040-cne-mh-barometre-annuel-teletravail-2021.pdf> slide 11

26 Workplace Management department of the business school ESSEC, September 2020, 'My office - post lockdown' (Mon bureau post-confinement II), <http://workplace-management.essec.edu/mon-bureau-post-confinement/mon-bureau-post-confinement-ii>

27 La Tribune, February 2021, 'Teleworking and office post covid: what's the new situation' (Télétravail et bureau post-Covid: quelle nouvelle donne?), <https://www.latribune.fr/opinions/tribunes/teletravail-et-bureau-post-covid-quelle-nouvelle-donne-876919.html>

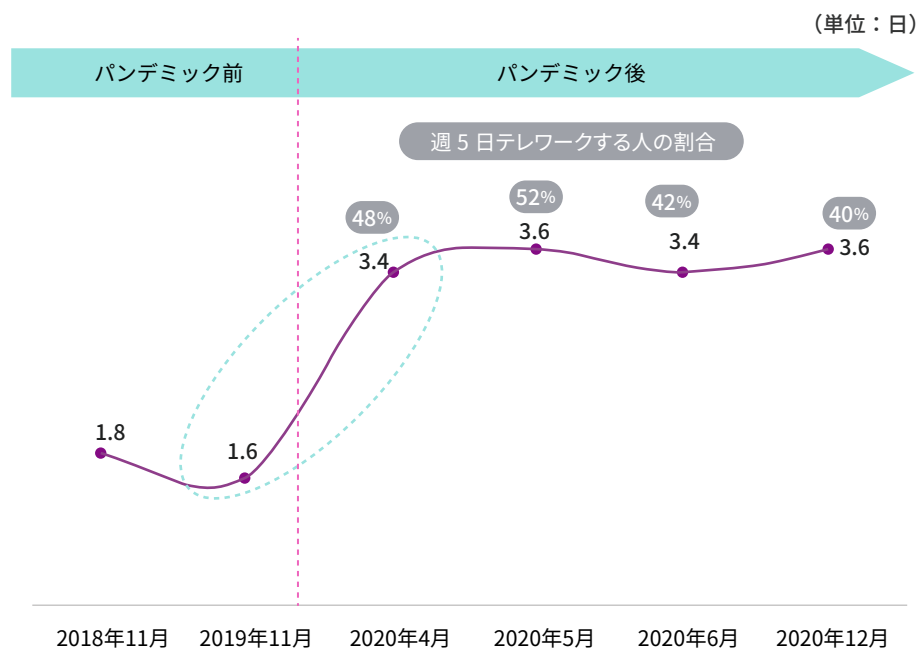
28 ANACT, June 2020, 'Teleworking during lockdown : full results of our survey' (Télétravail en confinement : les résultats complets de notre consultation), <https://www.anact.fr/teletravail-en-confinement-les-premiers-chiffres-cles>

29 La Tribune, February 2021, 'Teleworking and office post covid: whats the new situation' (Télétravail et bureau post-Covid : quelle nouvelle donne ?), <https://www.latribune.fr/opinions/tribunes/teletravail-et-bureau-post-covid-quelle-nouvelle-donne-876919.html>

リモートワークの日数

リモートワークの平均日数は、パンデミック前は週 1.6 ～ 1.8 日だった。パンデミック後は急激に増え、2020 年 4 月が 3.4 日で、同年 5 月は 3.6 日とピークに達した。

【図表 16】 パンデミック前後のテレワーク日数



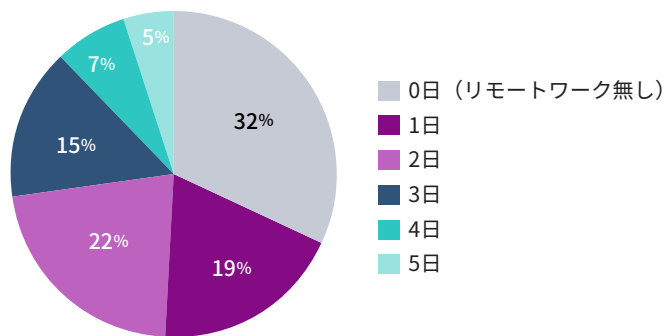
出所：Malakoff Humanis, February 2021, 'Annual Survey on teleworking - Combined views of employees and companies on teleworking' (Baromètre annuel Télétravail 2021 - Regards croisés salariés et dirigeants du secteur privé), <https://lecomptoir-delanouvelleentreprise.com/wp-content/uploads/2021/02/2021-040-cne-mh-barometre-annuel-teletravail-2021.pdf> slide 5

希望するリモートワークの日数

Malakoff Humanis が 2020 年 12 月に実施した調査によると、テレワーカーの 49% が「今後もテレワークを定期的に行いたい」、37% が「時々行いたい」と回答している³⁰。

理想的なリモートワーク日数（リモートワーク無しを除く）で、最も多かったのは「週 2 日」で 22% だった³¹。全体の 56% が週 1～3 日の在宅勤務を組み込んだハイブリッド型の働き方を望んでいる（図表 17）。

【図表 17】理想のリモートワーク日数 / 週



出所：Malakoff Humanis, February 2021, 'Annual Survey on teleworking - Combined views of employees and companies on teleworking' (Baromètre annuel Télétravail 2021 - Regards croisés salariés et dirigeants du secteur privé), <https://lecomptoir-delanouvelleentreprise.com/wp-content/uploads/2021/02/2021-040-cne-mh-barometre-annuel-teletravail-2021.pdf> slide 21

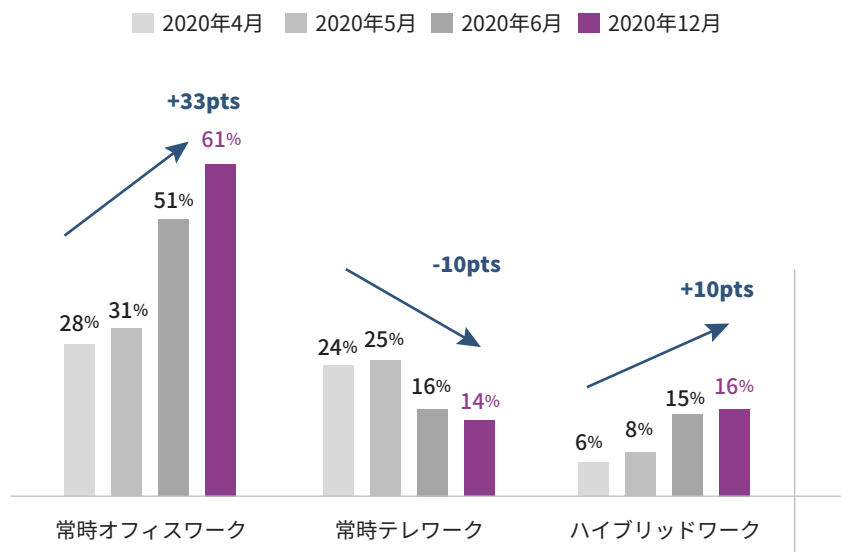
30 Malakoff Humanis, February 2021, 'Annual Survey on teleworking - Combined views of employees and companies on teleworking' (Baromètre annuel Télétravail 2021 - Regards croisés salariés et dirigeants du secteur privé), <https://lecomptoir-delanouvelleentreprise.com/wp-content/uploads/2021/02/2021-040-cne-mh-barometre-annuel-teletravail-2021.pdf>

31 Malakoff Humanis, February 2021, 'Annual Survey on teleworking - Combined views of employees and companies on teleworking' (Baromètre annuel Télétravail 2021 - Regards croisés salariés et dirigeants du secteur privé), <https://lecomptoir-delanouvelleentreprise.com/wp-content/uploads/2021/02/2021-040-cne-mh-barometre-annuel-teletravail-2021.pdf> slide 20

リモートとオフィスのハイブリッド勤務

2020年4月から12月までの期間に仕事をした場所の変化を見ると、12月時点では、常時オフィスが61%(+33ポイント)、常時テレワークが14%(−10ポイント)、ハイブリッドワークが16%(+10ポイント)となり、オフィスワークとハイブリッドワークが増えている一方、常時テレワークが減少している(図表18)。

【図表18】 オフィス、テレワーク、ハイブリッド型の勤務の割合



出所：Malakoff Humanis, February 2021, 'Annual Survey on teleworking - Combined views of employees and companies on teleworking' (Baromètre annuel Télétravail 2021 - Regards croisés salariés et dirigeants du secteur privé), <https://lecomptoir-delanouvelleentreprise.com/wp-content/uploads/2021/02/2021-040-cne-mh-barometre-annuel-teletravail-2021.pdf> slide 6

リモートワークの生産性

Malakoff Humanis の意識調査では、テレワークを行うことで従業員の生産性を上げられることが明らかになった。調査は、従業員 10 人以上の企業の CEO 401 人と従業員 1,604 人（うち管理職 581 人）を代表サンプルとしている。リモートワークが従業員の生産性に与える良い影響に関して、³²

- テレワーカーの約 90% が「仕事の効率が上がっている」と思っている
- テレワーカーを監督する管理職の 67% が「テレワークにより従業員の効率性が上がる」と考えている
- シニアエグゼクティブの 79% が「テレワークによりチームのエンゲージメントが高まり、生産性が上がる」と思っている

しかし、生産性をめぐる状況は決してばら色ではない。報道によると、仏企業では在宅勤務には抵抗があるという。政府が出した在宅勤務指示には法的拘束力はなく、これに従うか否かの判断は雇用主に委ねられていた。企業規模にかかわらず多くの企業、さまざまな業種の企業がフルタイムのリモートワークの呼びかけに反対し、ハイブリッドワークを導入した。こうした行動の背景には、「雇用主が生産性や収益とともに、管理職とスタッフの間にある根強い不信感を考慮した」ことが考えられる。興味深いのは、新型コロナウイルス感染症による最初のロックダウン後の夏、フランス企業は一部の欧州企業に先駆けて従業員をオフィスに復帰させたことである³³。

ある多国籍銀行（調査で名前は明らかにされていない）のフランス支社では、テクノロジーを駆使して、従業員がオンライン勤務の際に通常の勤務時間を守るように働きかけた。上司から要請があっても、直ちに応じる義務がないと従業員がわかるように、リモートワークを 9 時間続けると、ICT（情報通信技術）システムがつかない権利に関するリマインドを自動送信する³⁴ というものである。

32 Le Comptoir Malakoff Humanis, February 2019, 'Survey: where are we at with teleworking in France' (Étude: où en est le télétravail en France ?), <https://lecomptoirdelanouvelleentreprise.com/democratisation-teletravail-france/>

33 Reuters, 23 December 2020, 'Reluctant partners: French companies resisted home-working as virus surged', <https://www.reuters.com/article/us-health-coronavirus-france-homeworking-idUSKBN28D0RB>

34 Eurofound, 2020, 'Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age', New forms of employment series, Publications Office of the European Union, Luxembourg, https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef19032en.pdf

リモートワークによる効果

Malakoff Humanis の調査では、回答者の 79～89%がテレワークにより下記の効果があった³⁵としている。

- 生産性・効率性の向上
- 仕事の自主性の向上
- ワークエンゲージメントの向上

リモートワーク時のコミュニケーション

オフィス外で働くときには、コミュニケーションを取ることが難しくなる。Malakoff Humanis によると、従業員の 51～58%が「リモートワークのデメリットの1つはチームメンバーとのコミュニケーション³⁶の問題」と感じている。また、フランスでは大半のリモートワーカー（60%超）が1日に数回同僚と接しているが、11%は所属チームとの接触がなかった³⁷。

リモートワーク時にコミュニケーションが課題であることはよく知られている。たとえば、

- 仕事と私生活の境界がなくなる（従業員は常時仕事のメールを閲覧し、上司や同僚のメールに返信しなければならないと感じる。勤務時間外に送られたメールも含む）
- 従業員は上司からひそかに監視されていると感じる（上司が部下と常に連絡を取り、プレッシャーを与える）
- 同僚と打ち解けた会話をする機会がない（オフィスで接触することで、対立を解消できる）
- 人間的なコミュニケーションがなくなる（対面での会議が少なくなり、ビデオ会議の利用が増えたため、会議疲れが生じ、従業員の会議への参加意欲が失われる）

35 Malakoff Humanis, September 2020, 'Teleworking in France: Current situation and outlook' (Le Télétravail en France: Bilan et perspectives), https://lecomptoirdelanouvelleentreprise.com/wp-content/uploads/2020/09/2020-09-09_Synthe%CC%80seTe%CC%81le%CC%81travail-Malakoff-Humanis_Presse-comptoir.pdf slide 12

36 Malakoff Humanis, September 2020, 'Teleworking in France: Current situation and outlook' (Le Télétravail en France: Bilan et perspectives), https://lecomptoirdelanouvelleentreprise.com/wp-content/uploads/2020/09/2020-09-09_Synthe%CC%80seTe%CC%81le%CC%81travail-Malakoff-Humanis_Presse-comptoir.pdf slide 13

37 Statista, 'Communication frequency of French teleworkers with their team during their telework days in 2020', <https://www.statista.com/statistics/1195106/contact-frequency-teleworkers-team-france/>

一部の企業は、リモートワークの際も上手くコミュニケーションを取れる、優れた対処法を確立している。事例の一部を紹介する³⁸。

- 上司（管理職）がレポート送信スケジューラーを使用することで、勤務時間外の部下へのメールを、勤務時間中に送付することができる
- 遅い時間のメールの禁止。一部の企業はサーバーを停止したり、過剰接続または遠隔ログインの際にポップアップを表示することで、一定の時間帯のメール送信を禁止している
- 勤務時間外のメール返信ができない旨を記載した署名を作成する
- オンライン勤務から離れる際、仕事の通知を切る、または自動応答機能を作動させる
- リモートチーム会議の設定。2020年からの ANACT の調査によると、大半の回答者の大半が、パンデミックによるテレワークを始めてからすぐに、定期的なオンラインによるチーム会議や上司との話し合いを有効に感じていたことがわかった。こうした会議は少なくとも週1回、3分の2以上が行っていた³⁹。チーム会議を行う企業の1つに、フルリモートのIT専門企業 BoondManager がある。同社の従業員はコミュニケーション用にインスタントメッセージアプリ Slack を使い、定期的に所定の時間にチームでビデオ通話を実施している。毎週2人の従業員がクロスフィットと瞑想のクラスをウェブカメラで配信する。また、年に3回は、チームメンバー全員で「テレワークの燃料」⁴⁰となる対面のセミナーを開催している

38 Challenges, July 2020, 'How to conciliate teleworking and right to disconnect' (Comment concilier télétravail et droit à la déconnexion?), https://www.challenges.fr/entreprise/vie-de-bureau/comment-concilier-teletravail-et-droit-a-la-deconnexion_717752

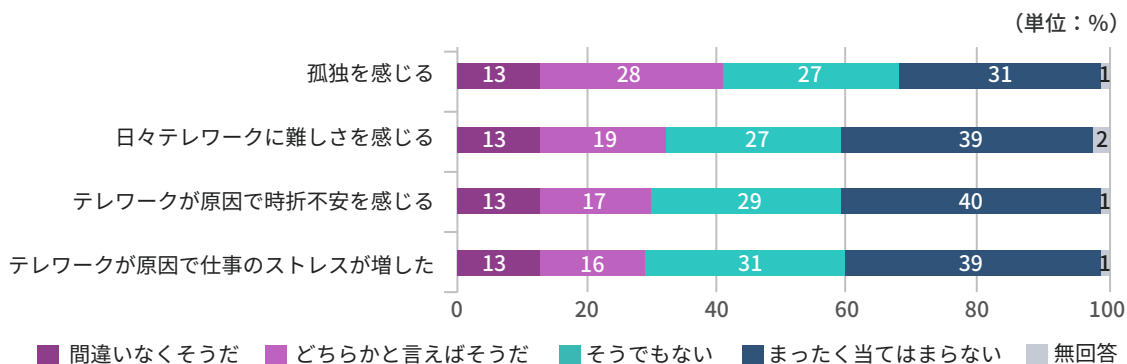
39 ANACT, June 2020, 'Teleworking during lockdown : full results of our survey' (Télétravail en confinement : les résultats complets de notre consultation), <https://www.anact.fr/teletravail-en-confinement-les-premiers-chiffres-cles>

40 WorldCrunch, 17 May 2019, 'In France, Companies Make The Move To 100% Teleworking', <https://worldcrunch.com/business-finance/in-france-companies-make-the-move-to-100-teleworking>

リモートワークにおける孤独とメンタルヘルス

仏労働省が Harris Interactive に委託した調査によると、2020年11月2日～8日の週にテレワークをした人のうち、「孤独を感じた」人は41%、「テレワークが原因で時折不安を感じた」人は30%だった。

【図表 19】 一定以上テレワークで働いた人の所感



出所：Harris Interactive, November 2020, 'Professional activities of French people during lockdown' (L'activité professionnelle des Français pendant le confinement), https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapportharris_activite-professionnelle-des-francais-pendant-le-confinement.pdf slide 15

こうした状況への対応として、仏労働省は2020年11月、職場で心理サポートの恩恵を受けられない、または利用できない環境にある従業員を対象に、週7日×24時間で、匿名で利用可能な無料ダイヤルを開設した⁴¹。70人の精神分析医がスタッフとして対応した。同ダイヤルの目的は下記の通り⁴²。

- (テレワーク利用に関連して) 職業生活に強い影響を及ぼすような、困難な状況に直面する従業員の話に耳を傾け、支援する
- 従業員に助言し、さらなる支援を受けられるように、(作業療法士、一般開業医、医療専門家などの) 専門家を紹介する

41 Harris Interactive, November 2020, 'Professional activities of French people during lockdown' (L'activité professionnelle des Français pendant le confinement), https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapportharris_activite-professionnelle-des-francais-pendant-le-confinement.pdf

42 La DREETS du Grand Est website, November 2020, 'A free number to support and advise teleworkers' (Un numéro vert (gratuit) pour l'écoute, le soutien et le conseil des télétravailleurs), <https://grand-est.dreets.gouv.fr/Un-numero-vert-gratuit-pour-l-ecoute-le-soutien-et-le-conseil-des>

雇用者団体と労働組合の間で2020年11月26日に成立した、テレワークに関する新たな全国職協定（ANI）は、テレワークに関連する孤独のリスクを強調している。孤立を避け、社会的接点を維持するためにANIは「企業内の全関係者を集める特別なメカニズム」の策定および実施を提案している。具体的な実施方法に関しては、雇用主に柔軟性を持たせるため、詳細は示されていない。ANIはまた、テレワーカーについて下記のことを定めている⁴³。

- テレワーカーは人事部門と労働衛生サービスの連絡先を入手できる
 - テレワーカーが孤独を感じた場合は、上司に報告することができる
- しかし、ANIに法的拘束力はない。

リモートワーク実施のための環境

フランスは世界の他の国や地域に比べると、テレワークの設備が整っている。固定ブロードバンドの普及率（2019年は欧州連合〈EU〉平均78%に対してフランスは71%）や高速ブロードバンドの普及率（2019年はEU平均86%に対してフランスは62%）⁴⁴に関して、フランスはEUの平均よりわずかに遅れているが、モバイルブロードバンドの普及率は96%に上り、4Gと5GはEU平均をはるかに上回る（EU平均96%に対してフランスは99%、EU平均21%に対してフランスは33%。いずれも2019年）。

パンデミック当初、英国などそのほかの欧州諸国が通信網への負荷の増加で大きな被害を受けた一方で、仏政府は「そうした苦労はなかった⁴⁵」としている。だが、フランスでは2020年2月から3月にかけて、停電が60%以上増加した。パンデミック前の平均1分に対して最大15分となったが、近年行われた大規模インフラ投資のおかげで、インターネットは十分持ちこたえた。

パンデミックとロックダウン期間中のテレワークへの大規模な移行は、雇用主に準備時間を与えないまま行われた。

43 National inter-professional agreement on teleworking (Accord national interprofessionnel du 26 novembre 2020 pour une mise en œuvre réussie du télétravail), November 2020, <https://zevillage.net/wp-content/uploads/2020/11/ANI-Te%CC%81le%CC%81travail-26-11-2020.pdf>

44 EU Commission, Digital Economy and Society Index (DESI) 2020 France, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/scoreboard/france>

45 Politico, 17 March 2020, 'Coronavirus is forcing people to work from home. Will it break the internet?', <https://www.politico.eu/article/coronavirus-covid19-internet-data-work-home-mobile-internet/>

技術職・管理職・専門職一般労組（Ugict-CGT）と仏労働省の調査・研究・統計推進局（DARES）が2020年5月に実施した共同調査によると⁴⁶、

- 回答者の3分の1が雇用主からIT機器を支給されていなかった
- 97%が人間工学に基づいた作業用機器を所持していなかった
- 4分の1は邪魔されずに働ける場所が自宅になかった

2020年4月8日～5月10日にANACTが行った別の調査によると、⁴⁷

- 回答者の87%はIT機器が十分にあると感じていた
- 仕事環境が整っていたのは67%だけだった

米HP（ヒューレット・パカード）がパンデミックの間に売上高を17%伸ばしたのは、リモートワーカーとその雇用主からIT機器の追加需要があったからである。リモートワーカーが企業のリソースにアクセスできるよう、企業は早急にすべての必要なインフラ機器を実装しなければならなかった。複数の企業は従業員の自宅にもITサポートを行い、Wi-Fiや従業員のネットワーク監視ツールを配備した⁴⁸。

46 CGT, May 2020, 'Ugict-CGT survey' (Enquête UGICT-CGT), <https://www.cgt.fr/actualites/france/interprofessionnel/conditions-de-travail/enquete-ugict-cgt>

47 ANACT, June 2020, 'Teleworking during lockdown : full results of our survey' (Télétravail en confinement : les résultats complets de notre consultation), <https://www.anact.fr/teletravail-en-confinement-les-premiers-chiffres-cles>

48 Cisco, 20 October 2020, '2020 vs. the Internet: How the Internet Held Up In France', <https://blog.thousandeyes.com/how-internet-held-up-france/>

つながらない権利の利用

労働関係の予測可能性と安全性に関するオルドナンス（委任立法）は、従業員のつながらない権利を保障する⁴⁹。同法は労働法（労働法典）のL1222-9条を改正する法規で、2017年9月22日付官報に掲載された。テレワーカーを含む全労働者に適用される。雇用者団体と労働組合の間で2020年11月26日に成立した、テレワークに関する新たな全国職協定（ANI）では、つながらない権利が改めて強調されている。

つながらない権利は法制化されているが、成文化はされていない。罰則もないため、この権利が実際のところ何を意味するかの定義は雇用主に委ねられる⁵⁰。

最近のロックダウンとテレワークの大幅な増加により、従業員の過労やストレスが報告される危機的な状況がもたらされ、法律の有効性に問題があることがうかがえる。

2020年5月、技術職・管理職・専門職一般労組（Ugict-CGT）と仏労働省の調査・研究・統計推進局（DARES）が従業員3万4,000人を対象に行った共同調査では、約80%のテレワーカーはつながらない権利を持たず、監督者の40%が業務量の増加に不満を持っていた⁵¹。

Ugict-CGTが2020年10月に発表した別の調査⁵²によると、

- 75%のエグゼクティブは「テレワークは労働時間の超過を防げず、つながらない権利を保障しない」と考えている
- 69%のエグゼクティブは「つながらない権利が有効であること」を望んでおり、2019年比で9%増加した

ロックダウン期間において、つながらない権利の行使が難しいことが明らかになったが良い事例もある。報道によると、一部の企業がサーバーを停止したり、過剰接続の際⁵³にポップアップを表示したりして、一定の時間帯のメール送信を禁止していることがわかった。

また、こうした状況に対処するため、従業員に実技訓練を行う企業もある。たとえば、通信会社のオレンジはテレワークのオンライン訓練コースを設け、「自分の時間を管理する」ための技術を教えている⁵⁴。

49 Teletravailler website, 'French legislation on teleworking', <http://www.teletravailler.fr/le-teletravail/legislation/legislation-francaise>

50 Public Service website, February 2021, 'Right to disconnect, what the law says and what it does not' (Droit à la déconnexion : ce qui est prévu, ce qui ne l'est pas), <https://www.service-public.fr/particuliers/actualites/A14652>

51 CGT, May 2020, 'Ugict-CGT survey' (Enquête UGICT-CGT) <https://www.cgt.fr/actualites/france/interprofessionnel/conditions-de-travail/enquete-ugict-cgt>

52 SECAFI / Ugict-CGT Survey, November 2020, 'What executives want' (Ce que veulent les cadres), <https://syndicoop.fr/kiosque/wp-content/uploads/sites/25/2020/11/Dossier-de-presse-Barome%CC%80tre-2020-Vfinale-WEB-2.pdf>

53 Challenges, July 2020, 'How to conciliate teleworking and right to disconnect' (Comment concilier télétravail et droit à la déconnexion?), https://www.challenges.fr/entreprise/vie-de-bureau/comment-concilier-teletravail-et-droit-a-la-deconnexion_717752

54 French Web, 28 January 2021, 'Telework: Voices for an effective «right to disconnection»' (Télétravail: des voix s'élèvent pour un « droit à la déconnexion » effectif), <https://www.frenchweb.fr/teletravail-des-voix-selevent-pour-un-droit-a-la-deconnexion-effectif/414020>

企業の導入事例 (法律、制度、特徴など)



リモートワークの対象

フランスの雇用関連規則を集成する労働法（労働法典）は、テレワークが不可能な職業を列挙していない。つまり、法律上は全労働者がテレワーク可能である。どの業務がリモート可能であるかについては、雇用主に一任される。

フランスでは、リモートワークは下記の3つの方法により可能となる。

- 雇用主と従業員の間で結ばれる簡単な契約。形式は問わない（口頭での合意、電子メール、書簡など）
- 労働協約
- 雇用主が作成した憲章。企業の社会経済委員会（従業員数 50 人以上の企業において設置）に相談後、作成

労働協約か憲章が存在する場合は、これらが企業のテレワーク基準を設定する。

協約も憲章も作成されていない場合、雇用主がリモートで行える業務を特定することになる。仏労働省は雇用主はリモートワークが可能な職務や職業ではなく、これらに含まれる業務を特定するよう促している。同省は、この特定作業は従業員と相談の上で行わなければならないとしている。従業員のリモートワークの可能性を認めない雇用主は、その従業員の全業務がリモートで実施不可である証拠を添えて、決定が正当である理由を示さなければならない⁵⁵。

55 Labour Ministry, 'Teleworking during covid 19 - FAQ' (Télétravail en période de COVID-19), <https://travail-emploi.gouv.fr/le-ministere-en-action/coronavirus-covid-19/questions-reponses-par-theme/article/teletravail-en-periode-de-covid-19>

リモートワークの導入・利用が成功している企業（PSA、オレンジ、パリ空港公団）

PSA

2020年5月、フランスの自動車メーカー PSA（プジョー、シトロエン、DS、オペル、ボックスホールなどのブランドの車を製造）は、非製造業務を行うスタッフがリモートで働くという「アジリティ（機敏性）の新時代」を発表した。製造に直接関係のない活動においてはテレワークを基準とし、2022年⁵⁶までにオフィススペースを30%削減することでコスト削減を目指していた。また、2020年末までに4万人（うち1万8,000人は国内スタッフ）がリモートで働くことを目標としていた。この大規模操業は2020年9月に開始した。現在（国内の全従業員20万8,000人のうち）1万8,000人がリモートワークを行っていると考えられ、その際のオフィス勤務はわずか1.5日となる。

リモートワークへの移行の成功要因は下記の通りである⁵⁷。

● 関係従業員との事前相談

人事責任者が2020年5月25日から6月8日にかけて、フランスを含む23カ国68拠点で働くPSA従業員約4万人を対象に調査を実施した。その結果、PSAグループの従業員のテレワークへの意欲が確認され、10人中8人がテレワークを支持したほか、4分の3が「自らの業務は雇用主が定めた目標である週3.5日のリモートワークに適合する」と考えていることがわかった。

● テレワークの早期体験

PSAグループでテレワークは目新しいものではなかった。この制度は2014年から2015年以降、多くの従業員にとって現実のものとなっていた。2014年から2015年にかけて、2,500人近くの従業員が在宅勤務を行った。数年で取り組みは進化し、計画は拡大した。2019年の時点で、同社グループの従業員1万8,000人が既にテレワークを体験し、うち3,900人は国内従業員だった。現在も2つの取り組みが並立している。1つは週2～3日の決められた日にテレワークを行い、4,000人が参加するものであり、もう1つはより柔軟性のあるもので、現在1万5,000人が参加している。2020年1月以降、後者の従業員は年間30日のテレワーク勤務日を付与され、好きなときに消化できる（以前は25日⁵⁸）。

● 従業員からのフィードバック

前述の計画を成功させるため、フランスのベリジー、ロシアのモスクワ、モロッコのカサブランカなど複数の拠点を選出し、そこで働くスタッフに、2020年9月以降のプログラム実施後のフィードバックを提出するよう、依頼した。

● 作業グループの配備

ITツール、オンサイトのスペースとサービス、社会的つながり、経営管理サポート、訓練とコミュニケーションなど、特定のテーマを展開する地域に作業グループを配備した。

オレンジ

テレワーク導入に成功した企業例として、通信会社オレンジがよく挙げられる。

フランスではパンデミック前、3万6,000人の従業員（対象従業員の約39%）が定期的、あるいは時々、労働契約の改正に基づいて、自主的に週最大3日のテレワークを行っており、現在も継続している。同社はテレワーク未経験または週半日か1日のみ行っていた従業員に対して、さらにリモートワークを行うよう推奨している。

成功要因は下記の通り⁵⁹。

- 管理職のトレーニング

「Les Incollables（“どんな質問にも回答”“試験に落ちない”）」と呼ばれる管理職を支援する教育カードを配布し、管理職の啓発活動を実施している。管理職はつながらない権利を確保する方法の訓練も受講する。

- リモート管理職の個別支援

テレワーク照会先を指定し、「リモート管理職」の個別支援を可能にする。この照会先はフランスにおけるグループ全体のテレワーク普及の責任を負い、全部門を合わせて約8万人の従業員が関わっている。

- 明瞭な手続き

規定は2つあり、1つは契約改正に基づいて導入された定期テレワークで、もう1つは例外的なイベントに対して行われる臨時テレワークである。従業員がテレワーク前日に3クリックで申請書を提出できるよう、専用アプリを開発した。従業員が申請をすると、管理職と個別の面談が行われる。面談を行うためのツールを管理職に付与している。

- テレワーカーやオフィスワーカーの孤独感の認知

集団意識を維持するため、フルリモートワークを許可していない。オフィスワーカーも時に、機敏性や自主性を失うことがあるため、テレワーカーとそれ以外の人たちにも配慮している。週2日の出社はテレワーカーの孤独感を和らげるだけでなく、直接対面するコミュニケーションや支援が必要なオフィスワーカーの助けにもなっている。

- テレワークの早期体験

同社はテレワークの先駆者で、2009年に労働組合とテレワークに関する最初の協約を締結した。

パリ空港公団（ADP）

パリ空港公団は職員のリモートワークを週2日まで許可している。2017年1月、労働組合と協約を締結したが、再交渉が予定されていた。

2017年の協約では、同公団のテレワーク戦略の概要を示す積極的な施策が打ち出された。

- 問題意識を高めることを目的とした、テレワークに関するコミュニケーション計画
- リモートワーカーとリモート管理職を対象とした、優れたテレワーク実践に関する訓練
- テレワーカーが負担した費用を補うため、月額15ユーロを補償
- ノートパソコン、インスタントメッセージ、ウェブ会議、統合モバイルソリューションなどで構成された「携帯用キット」によって、組織のアプリケーションやネットワークへ安全にアクセス（VPN）しながら通話できる
- テレワーク照会先の指定。問題が起きた際、管理職や人事管理者のほか、労働組合代表で構成される実行監視委員会のメンバーがこの照会先に連絡可能⁶⁰

56 Challenges, November 2020, 'PSA wants to generalize teleworking to reduce office space by 30%' (PSA veut généraliser le télétravail pour réduire les surfaces de bureaux de 30%), https://www.challenges.fr/automobile/actu-auto/psa-veut-generaliser-le-teletravail-pour-reduire-les-surfaces-de-bureaux-de-pres-d-un-tiers_737304

57 Les Echos, October 2020, 'How PSA is on course to have 40,000 teleworkers' (Comment PSA tient le cap d'un télétravail massif pour 40.000 salariés), <https://www.lesechos.fr/thema/teletravail/comment-psa-tient-le-cap-dun-teletravail-massif-pour-40000-salaries-1258049>

58 L'argus, June 2020, 'Employees of the PSA group favour teleworking' (Les collaborateurs du groupe PSA plébiscitent le télétravail), <https://pro.largus.fr/actualites/les-collaborateurs-du-groupe-psa-plebiscitent-le-teletravail-10349407.html>

59 Actu.fr, September 2020, 'Covid-19 : why some companies refuse to generalise teleworking?' (Covid-19 : pourquoi certaines entreprises refusent de généraliser le télétravail ?), https://actu.fr/societe/coronavirus/covid-19-pourquoi-certaines-entreprises-refusent-de-generaliser-le-teletravail_36021835.html

60 Zevillage, January 2017, 'The Aéroports de Paris group is committed to teleworking' (Le groupe Aéroports de Paris s'engage sur le télétravail), <https://zevillage.net/teletravail/aeroports-de-paris-sengage-teletravail/>

フルリモートワーク、リモートワークを導入している企業

多様なリモートワークの機会を提供する代表的な企業を紹介する。

フルリモートを提供する企業は、テクノロジー、デジタル部門の企業で多くみられ、パンデミック前もテレワークを活用していた。

テレワーク憲章のあるほとんどの企業が、週最大2日のテレワークを実施しているとみられる。

Dalibo	業種	テレワークの日数
	技術／サービス - IT サービス企業	フルリモート

2005年に設立。100%テレワークだが、3カ月に1回面談を行う⁶¹

Fizzer	業種	テレワークの日数
	デジタル - オンライン写真カード製作企業	フルリモート

常に100%テレワークを提供してきた。拠点はノルマンディー地方カブール。同地方以外でも求人を行い、幅広い人材⁶²にアクセスするため、従業員に100%テレワークを提供することを決めた

Whodunit	業種	テレワークの日数
	デジタル - ウェブサイト制作代理店	フルリモート

国内各地で優れた人材を採用するため、常に100%テレワークを提供し続けている⁶³

Monster (マルセイユ支社のみ)	業種	テレワークの日数
	デジタル - 求人掲示板運営企業	フルリモート (週1日は連携)

マルセイユ支社は100%テレワークへの移行を決定。オフィスは閉鎖されたが、同支社の18人の従業員はレンタルしたコワーキングスペースで週1日出社する。パリ本社では50人中5人だけが、オフィス勤務を許可⁶⁴されている

ADP	業種	テレワークの日数
	デジタル／技術 - 給与ソフトメーカー	フルリモート

少なくとも新型コロナウイルス感染症の脅威が過ぎ去るまでは、100%テレワークを継続することを決定⁶⁵

PSA	業種	テレワークの日数
	自動車メーカー	週 3.5 日

2020年5月、PSAは、非製造業務を行うスタッフがリモートで働く「アジリティ（機敏性）の新時代」を発表。2020年末までに4万人（うち1万8,000人は国内スタッフ）がリモートで働くことを目標としていた。この大規模操業は2020年9月に開始。（国内全スタッフ20万8,000人のうち）1万8,000人がリモートで働いているとみられ、その際のオフィス勤務はわずか1.5日となる⁶⁶

オレンジ	業種	テレワークの日数
	通信会社	週最大3日

パンデミック前、3万6,000人の従業員（対象従業員の約39%）が自発的に、雇用契約の改正労働計画に基づいて、定期的にまたは時々、週最大3日のテレワークを実施。テレワーク未経験、または週半日か1日のみしかテレワークを行っていない従業員に対し、同社はもっとリモートで働くよう促している⁶⁷

社会保障機構中央管理機関 (ACOSS)	業種	テレワークの日数
	公共 - 財務省、社会福祉省（現連帯・保健省）が共同主催する公共団体	週最大3日

パンデミック前から、職員に週最大3日のテレワークを実施。在宅勤務の日数を増やすことを検討している⁶⁸

Cap Gemini	業種	テレワークの日数
	デジタル - IT サービス、コンサルティング。デジタルサービス企業	週最大3日

2013年以降、従業員に週最大3日のリモートワークの機会を提供⁶⁹

タレス	業種	テレワークの日数
	技術 - 電子機器企業。航空宇宙、防衛、セキュリティ、交通システム分野を専門とする	週最大3日

2021年初頭、従業員との新たなテレワーク憲章に署名し、週2日のテレワークを許可した。ただし特別な個人的状況においては、週3日のテレワークも可能。週最低1日⁷⁰の出勤が必須となる

預金供託公庫 (Caisse des dépôts)	業種	テレワークの日数
	公共 - フランスの公的金融機関	週最大3日（パンデミック前から）

パンデミック前から、職員に週最大3日のテレワークを提供⁷¹

ソシエテ・ジェネラル	業種	テレワークの日数
	銀行／金融機関	週最大2日

2021年1月、労働組合との間でテレワークに関する新たな憲章に合意。従業員全員が（代理店勤務の従業員も含む）週平均2日のテレワークを行う権利を確立した。公衆衛生状況がよければ、本協約は2021年6月1日から発効予定⁷²

シュナイダーエレクトリック	業種	テレワークの日数
	製造 - 電力管理製品とオートメーション	週最大2日（パンデミック前から）

パンデミック前から、従業員に週最大2日のテレワークを提供。パンデミック後⁷³もこの方針は見直されていない

- 61 Le Monde, November 2020, '100% teleworking, an exceptional model' (Le 100 % télétravail, un modèle d'exception), https://www.lemonde.fr/emploi/article/2020/11/18/le-100-teletravail-reste-un-modele-d-exception_6060150_1698637.html
- 62 La Croix, June 2020, 'Teleworking: these companies with no addresses and offices' (Télétravail : ces entreprises sans adresse ni bureau), <https://www.la-croix.com/Economie/Teletravail-entreprises-sans-adresse-bureau-2020-06-28-1201102192>
Fizzer website, April 2020, 'Who are the companies who function with 100% teleworking in France' (Quelles sont les entreprises qui fonctionnent à 100% en télétravail en France ?), <https://www.fizzer.com/fr/journal/entreprises-teletravail-france/>
- 63 La Croix, June 2020, 'Teleworking: these companies with no addresses and offices' (Télétravail : ces entreprises sans adresse ni bureau), <https://www.la-croix.com/Economie/Teletravail-entreprises-sans-adresse-bureau-2020-06-28-1201102192>
- 64 Europe 1, September 2020, 'Exception to the norm, some companies adopt full remote working' (De l'exception à la norme, certaines entreprises adoptent totalement le télétravail), <https://www.europe1.fr/societe/de-lexception-a-la-norme-certaines-entreprises-adoptent-totalement-le-teletravail-3993389>
- 65 Europe 1, September 2020, 'Exception to the norm, some companies adopt full remote working' (De l'exception à la norme, certaines entreprises adoptent totalement le télétravail), <https://www.europe1.fr/societe/de-lexception-a-la-norme-certaines-entreprises-adoptent-totalement-le-teletravail-3993389>
- 66 Les Echos, October 2020, 'How PSA is on course to have 40,000 teleworkers' (Comment PSA tient le cap d'un télétravail massif pour 40.000 salariés), <https://www.lesechos.fr/thema/teletravail/comment-psa-tient-le-cap-dun-teletravail-massif-pour-40000-salaries-1258049>
L'argus, June 2020, 'Employees of the PSA group favour teleworking' (Les collaborateurs du groupe PSA plébiscitent le télétravail), <https://pro.largus.fr/actualites/les-collaborateurs-du-groupe-psa-plebiscitent-le-teletravail-10349407.html>
- 67 Actu.fr, September 2020, 'Covid-19: why some companies refuse to generalise teleworking?' (Covid-19 : pourquoi certaines entreprises refusent de généraliser le télétravail ?), https://actu.fr/societe/coronavirus/covid-19-pourquoi-certaines-entreprises-refusent-de-generaliser-le-teletravail_36021835.html
- 68 Orange, 'White paper on the deployment of teleworking in 2020' (Livre blanc : le développement du télétravail), https://www.orange-business.com/sites/default/files/livre-blanc_developpement-du-teletravail_-_orange---retour-sur-2020_def.pdf page 56
- 69 CFE-CGC, 'CAP GEMINI and CFE-CGC agrees on 3 days maximum of teleworking per week' (CAP GEMINI la CFE-CGC d'accord sur 3 jours de télétravail par semaine au maximum), <https://www.fecic-cfecgc.org/cap-gemini-la-cfe-cgc-daccord-sur-3-jours-de-teletravail-par-semaine-au-maximum/>
- 70 CGT Thalès, January 2021, 'CGT signs the new teleworking agreement with Thalès' (La CGT signe le nouvel accord groupe sur le télétravail), <https://coord.cgthales.fr/2021/01/la-cgt-signe-le-nouvel-accord-groupe-sur-le-teletravail/>
- 71 Orange, 'White paper on the deployment of teleworking in 2020' (Livre blanc : le développement du télétravail), https://www.orange-business.com/sites/default/files/livre-blanc_developpement-du-teletravail_-_orange---retour-sur-2020_def.pdf page 51
- 72 Société Générale, January 2021, 'New work organisation, Société Générale meet employees's expectations' (NOUVELLE ORGANISATION DU TRAVAIL : SOCIÉTÉ GÉNÉRALE RÉPOND AUX ATTENTES DE SES COLLABORATEURS), <https://www.societegenerale.com/fr/actualites/communiqués-de-presse/cp-nouvelle-organisation-du-travail-societe-generale-repond-aux-attentes-de-ses-collaborateurs#:~:text=La%20direction%20de%20Soci%C3%A9t%C3%A9%20G%C3%A9n%C3%A9rale,jours%20de%20t%C3%A9l%C3%A9travail%20par%20semaine>
- 73 Orange, 'White paper on the deployment of teleworking in 2020' (Livre blanc : le développement du télétravail), https://www.orange-business.com/sites/default/files/livre-blanc_developpement-du-teletravail_-_orange---retour-sur-2020_def.pdf page 58

リモートワークに関する法律・協定

民間におけるフランスのテレワークは、雇用者団体と労働組合の間で 2005 年 7 月 19 日に成立した全国職協定（ANI）で規定されている。同協定は法律の簡素化と行政手続きの削減に関する 2012 年 3 月 22 日付法律に移項された。条項は労働法（労働法典）の L1222-9 条～L1222-11 条に成文化されている。

その後、2017 年 9 月 22 日付官報で発表された労働関係の予測可能性と安全性に関するオールドナンス（委任立法）において、労働法の L1222-9 条を改正。労働法はオールドナンスの 21 条に従い、労働協約（または従業員代表との協議の上定めた憲章）が規定する限り、全従業員が企業内でテレワークの恩恵を受けられる内容となっている。これによって、雇用契約や改正雇用契約でテレワークについて記載する必要がなくなった。リモートワークの権利の付与を拒否する雇用主は、その対応の正当性を証明しなければならない。当初本文で規定されていたテレワークの規則性に関する概念は新たな条項から消え、不定期勤務が認められるようになった。

リモートワークに関する上記条項、法、オールドナンスのすべては労働法の L1222-9 条～L1222-11 条⁷⁴に成文化されている。

- L1222-9 条のリモートワークの定義は「雇用主の施設でできる業務を、従業員がそのほかの場所で行うさまざまな働き方の形式。この業務は ICT(情報通信技術)を利用して自発的に行われる」。本条項によると、リモートワークは下記の 3 つの方法で実施できる。
 - 雇用主と従業員の間で結ばれる簡単な契約。形式は問わない（口頭での合意、電子メール、書簡など）。
 - 労働協約
 - 雇用主が作成した憲章。企業の社会経済委員会（従業員数 50 人以上の企業において設置）に相談後、作成。
- L1222-10 条にはテレワーカーに対する雇用主の義務が記載されている。
- L1222-11 条は例外的状況や不可抗力に際して、従業員との契約がないまま雇用主がテレワークを課す可能性があるとして定めている。つまり、パンデミック時のリモートワークに関する規則は既に労働法で規定されていたといえる。

テレワークに関する新たな全国職協定（ANI）は、雇用者団体と労働組合の間で 2020 年 11 月 26 日に締結された。その趣旨は、新型コロナウイルス感染症のパンデミックによって浸透したテレワークの規定を明確化することである。

74 Legifrance, the Labour Code's teleworking articles, <https://www.legifrance.gouv.fr/codes/id/LEGISCTA000025558058/>

2020年のANIは⁷⁵、

- 適用可能な規則を再認識させ、明確にする。例外的状況や不可抗力に際しても、雇用法をテレワークに適用できることを再認識させる。
- 危機の際のテレワーク実施支援を目的とした関連条項を規定。たとえば、立ち上げの時点でテレワーク可能な業務を特定し、業務継続計画を立てるのが望ましいとしている。
- テレワーク管理業務への順応、管理職の訓練、社会的接点を維持することの必要性、孤立防止、家族の介護をする労働者を支援するためテレワークを行う可能性など、新たな課題を考慮に入れている。

上記の協定は既存の法律を変更するものではないため、標準的でも規範的でもないことに留意されたい。この協定は現行の規則を再認識させ、パンデミック期間など例外的な状況でテレワークの実施を成功に導く考え方の基礎を示すだけのものである。

リモートワーク時の人事管理

雇用者団体と労働組合の間で2020年11月26日に成立した、テレワークに関する新たな全国職協定（ANI）では、人事管理方針について下記の点に注意するよう求めている⁷⁶。

- ジェンダー平等：テレワークは男女の平等に悪影響を与えてはならない
- 男女のキャリア管理：テレワークは男女のキャリアに悪影響を及ぼしてはならない
- 仕事と技能に関する将来計画：働き方の変化と技能開発の間で整合性を保つため、仕事と技能に関する将来計画にテレワークを組み込むことができる

しかし、本協定に法的拘束力はない。

75 Labour Ministry, November 2020, 'Telework: The Minister of Labour, Employment and Integration, Elisabeth Borne, welcomes the agreement reached today by social partners' (Télétravail: La ministre du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, Elisabeth Borne, salue l'accord conclu ce jour par les partenaires sociaux), <https://travail-emploi.gouv.fr/archives/archives-presse/archives-communiqués-de-presse/article/teletravail-la-ministre-salue-l-accord-entre-partenaires-sociaux>

76 National inter-professional agreement on teleworking (Accord national interprofessionnel du 26 novembre 2020 pour une mise en œuvre réussie du télétravail), November 2020, <https://zevillage.net/wp-content/uploads/2020/11/ANI-Te%CC%81e%CC%81travail-26-11-2020.pdf> page 13

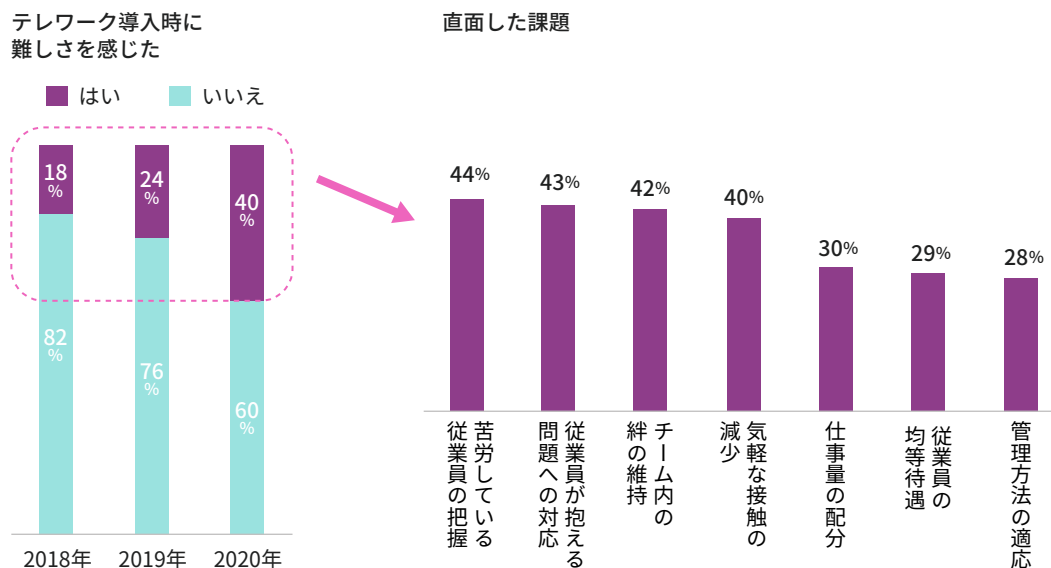
リモートワーク時の管理と課題

オフィス以外で働くスタッフの管理は容易ではないが、パンデミック期間中の大量なリモートワークは管理職のチーム管理をより困難にした。2021年2月、Malakoff Humanis が発表した同年のテレワーク指標によると、2020年にパンデミックを受けてテレワークが導入された際、より多くの管理職が以前よりも困難を強いられた。

管理職が直面した課題は下記の通り。

- 苦勞している従業員の把握
- 従業員が抱える問題への対応
- チーム内の絆の維持
- 気軽な接触の減少
- 仕事量の配分
- 従業員の均等待遇
- 管理方法の適応

【図表 20】 テレワークの導入で管理職が直面した課題



出所：Malakoff Humanis, February 2021, 'Annual Survey on teleworking - Combined views of employees and companies on teleworking' (Baromètre annuel Télétravail 2021 - Regards croisés salariés et dirigeants du secteur privé), <https://lecomptoir-delanouvelleentreprise.com/wp-content/uploads/2021/02/2021-040-cne-mh-barometre-annuel-teletravail-2021.pdf> slide 27

リモートワークによる労働時間の変化

仏労働省のテレワークに関する FAQ によると、雇用主はテレワーカーの労働時間、就業時間、労働が可能時間について決定する責任がある。昼食などの休憩時間に関する規則は変わっていない⁷⁷。

2020年4月に調査コンサルティング企業の L'ObSoCo が行った調査によると、最初のロックダウン期間中⁷⁸、

- 47% のテレワーカーが普段と同じ労働時間ではなかった（開始時間が早いまたは遅い）
- 30% のテレワーカーは「労働時間が増えた」と回答
- 41% のテレワーカーは「労働時間が減った」と回答。3月中旬から5月中旬にかけての総実働時間数は減少しているため（年次休暇、病気、パンデミックに関連する⁷⁹ 技術的失業や半失業が原因とされる）、この数字は注意して見る必要がある

77 Labour Ministry, 'Teleworking and easing the lockdown' (Télétravail & Déconfinement), <https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/qr-teletravail-deconfinement.pdf> slide 7

78 L'ObSoCo, April 2020, 'Lockdown, mobility and lifestyle' (Confinement, mobilité et modes de vie), <https://www.actu-environnement.com/media/pdf/news-35505-rapport-enquete-confinement.pdf> slide 33

79 INSEE, October 2020, 'Time teleworked during lockdown : marked differences based on professions', (Durée travaillée et travail à domicile pendant le confinement : des différences marquées selon les professions), https://www.insee.fr/fr/statistiques/4801229#figure3_radio3

企業がリモートワークを一般化しない理由

一部の従業員がオフィスに戻ることを希望しているため、雇用主はテレワークの標準化に対してためらいもある。Harris Interactive の調査によると、2021年1月⁸⁰の時点で16%の従業員がテレワークを拒否した。2021年にMalakoff Humanis が発表した調査によると、2020年末に従業員の3分の1がテレワーク義務化⁸¹の可能性に懸念を抱いていた。

リモートワークを一般化しない企業側の理由は、メディアでも報道されているが逸話的であり、記者の取材に応じた人々は、雇用主にテレワークの要求を拒否された⁸²際に伝えられた理由として下記を挙げた。

- 自宅に十分な機器がない（例：IT 機器）
- 最低限のサービスを維持する必要がある（例：銀行員の場合）
- 一帯で新型コロナウイルス感染症が流行していない
- 建物を無人にしてはならない

管理職はそのほかの理由として下記を挙げた⁸³。

- オフィスワーカーとリモートワーカーを一緒に作業させるのが難しい
- 一部企業はテレワークによって集団的知性と創造性が損なわれると感じている
- 一部の中間管理職はテレワークによってさらに困難になった管理者の役割に疑問を感じ、部下のテレワークに賛成しないかもしれないという指摘がある⁸⁴

80 BFM Business, February 2021, 'Why teleworking is slowing down in France' (Pourquoi le télétravail ne prend plus en France), https://www.bfmtv.com/economie/pourquoi-le-teletravail-ne-prend-plus-en-france_AN-202102040254.html

81 Malakoff Humanis, February 2021, 'Annual Survey on teleworking - Combined views of employees and companies on teleworking' (Baromètre annuel Télétravail 2021 - Regards croisés salariés et dirigeants du secteur privé), <https://lecomptoirdelanouvelleentreprise.com/wp-content/uploads/2021/02/2021-040-cne-mh-barometre-annuel-teletravail-2021.pdf> slide 13

82 Capital avec Management, March 2020, 'Your boss continue to deny you the possibility to telework. Tell us about your experience' (Votre patron continue de vous refuser le télétravail ? Racontez-nous), <https://www.capital.fr/votre-carriere/votre-patron-continue-de-vous-refuser-le-teletravail-racontez-nous-1364992>

83 Actu.fr, September 2020, 'Covid 19: why some companies refuse to generalise teleworking (Covid-19 : pourquoi certaines entreprises refusent de généraliser le télétravail ?)', https://actu.fr/societe/coronavirus/covid-19-pourquoi-certaines-entreprises-refusent-de-generaliser-le-teletravail_36021835.html

84 Slate, October 2020, 'Why is France so hesitant on compulsory teleworking' (Pourquoi la France est si frileuse sur le télétravail obligatoire), <http://www.slate.fr/story/196612/managers-intermediaires-jeunes-salaries-teletravail-obligatoire-domicile-confinement>

リモートワークで利用されるオンラインツール

リモートワークで利用されている主なオンラインツールを紹介する。

名称	内容	価格	利用率
Microsoft 365 ⁸⁵	メール、Word、Excel、Power Point、Skype、One Drive、Microsoft Teams。会議、連携、ファイル共有、ビデオ会議など多くのことができる	利用者1人当たり月額4.20～16.90ユーロ。ストレージスペースや機能により異なる	Microsoft フランスによると、フランスの上場企業の80%はMicrosoft 365 ⁸⁶ を使用
Google Workspace ⁸⁷ (旧 G Suite)	ビジネス用カスタムメールを提供し、Gmail、Calendar、Google Meet、Chat、Drive、Docs、Sheets、Slidesをはじめとした多くの連携ツールを搭載	—	工業ガスメーカー大手エア・リキード（利用者5万5,000人以上）、眼鏡メーカー大手エシロール（3万5,000人）、自動車部品メーカー・ヴァレオ（4万人）、水道業者ヴェオリア（10万人以上）の上場4社が利用。大手企業では、フランス郵政公社（9万人）、人材サービス業ランスタッド（2万9,000人）、エネルギー関連企業ダルキア、鉄鋼メーカー・アペラム（1万人）、小売大手オーシャン（5万人）、スポーツ用品メーカー・オキシレン（4万5,000人）も利用。上記企業はMicrosoft Officeを装備した ⁸⁸ 外部組織と多数のファイル交換が可能

85 Microsoft website, https://www.microsoft.com/fr-fr/microsoft-365/business/compare-all-microsoft-365-business-products-b?&ef_id=CjwKCAjwg0-GCBhAIEiwA7FUXkt7ePjPEjn5WPYw0Q6E5AIRDGL33BedhzGTSiHdTfzTfzTonHr6HQX3RoC2xkQAvD_BwE:G:s&OCID=AID2100139_SEM_CjwKCAjwg0G-CBhAIEiwA7FUXkt7ePjPEjn5WPYw0Q6E5AIRDGL33BedhzGTSiHdTfzTfzTonHr6HQX3RoC2xkQAvD_BwE:G:s&lnkd=Google_0365SMB_Brand&gclid=CjwKCAjwg0GCBhAIEiwA7FUXkt7ePjPEjn5WPYw0Q6E5AIRDGL33BedhzGTSiHdTfzTfzTonHr6HQX3RoC2xkQAvD_BwE

86 Microsoft website, 'Microsoft key figures' (Microsoft en chiffres), <https://news.microsoft.com/fr-fr/features/microsoft-en-chiffres/>

87 Google Workspace website, https://workspace.google.com/intl/fr/features/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=emea-fr-all-fr-dr-bkws-all-super-trial-b-t1-1010042&utm_content=text-ad-crnutrectrl-none-DEV_c-CRE_471141681511-ADGP_Hybrid%20%7C%20BKWS%20-%20BMM%20%7C%20Tt%20-%20Google%20Workspace%20-%20Business_GSB01-KWID_43700057751682242-kwd-386739033086-user-loc_9055072&utm_term=KW_%2Bgoogle%20%2Bworkspace-g&ds_rl=1289227&gclid=CjwKCAjwg0GCBhAIEiwA7FUXko6uuiylwDE-YuE-rqSn8rot8UL-Nx0-HGaw3BHENKFchLXsR30DIBoCWMSQAvD_BwE&gclsrc=aw.ds

88 JDN, June 2021, 'Google Workspace (ex-G Suite) : the productivity suite of Google' (Google Workspace (ex-G Suite) : la suite de productivité de Google), <https://www.journaldunet.com/web-tech/guide-de-l-entreprise-digitale/1443798-google-workspace-s-intege-a-google-assistant/>

名称	内容	価格	利用率
Slack ※ 2020年12月、SalesforceがSlackを買収	チャットルーム形式の連携ツール そのほかの機能（内部プロジェクト管理、他社とのプロジェクト管理など）も搭載	複数の種類がある 無料版のほか、月額最大11.75ユーロの有料版、カスタマイズされたプランも提供	日間アクティブユーザー数 ⁸⁹ で見ると、2020年にフランスはSlackの欧州第3位の市場だった
Microsoft Teams	情報共有やビデオ会議のための連携ツール	上記 Microsoft 365 を参照。無料版もあり	Airnowdataによると、2021年2月のダウンロード数はApp Storeで15万2,000件、Google Play ⁹⁰ で21万1,000件だった
WhatsApp Business⁹¹	メッセージング、ビデオ通話アプリ	無料	—
Zoom⁹²	ビデオ会議ツール 講義、セミナー、訓練、そのほか類似目的に使われる	1ライセンス当たり年額139.90ユーロ 無料版もあり	2021年3月26日～4月1日のダウンロード数は両プラットフォーム合わせて計50万件以上だった ⁹³
Asana⁹⁴	チーム組織とプロジェクト管理を行うツール 目標を設定したり、プロジェクトの進捗を管理したりできるZoom、Gmail、Google Calendar、Salesforce、Dropboxなどの他ツールと統合されている	無料アカウントの他、月額10.99ユーロ、24.99ユーロのパッケージ別プランがある	—
Azendoo⁹⁵	フランスで製作されたチーム組織とプロジェクト管理を行うツール 2020年4月、Alltechが買収	月額6.67～24.17ユーロのパッケージ別プランがある	—

89 Siècle Digital, October 2020, 'Slack reveals improvements pressed by teleworking' (Slack dévoile ses améliorations poussées par le télétravail), <https://siecledigital.fr/2020/10/07/exclu-slack-devoile-ses-ameliorations-poussees-par-le-teletravail/>

90 Statista, 'Number of Microsoft Teams downloads per month in France from January 2019 to February 2021', <https://www.statista.com/statistics/1143412/monthly-microsoft-teams-downloads-in-france/>

91 WhatsApp website, <https://www.whatsapp.com/business/?lang=en>

92 Zoom website, <https://zoom.us>

93 Statista, April 2020, 'These applications that are doing well with lockdown' (Ces applis qui cartonnent avec le confinement), <https://fr.statista.com/infographie/21342/applications-mobiles-les-plus-telechargees-pendant-le-confinement/>

94 Asana website, <https://asana.com/?noredirect>

95 Azendoo website, https://www.azendoo.com/comparer/asana-alternative/?utm_source=Google&utm_medium=CPC&utm_term=concurrents-FR&utm_campaign=asana&gclid=CjwKCAjwgOGCBhAIEiwA7FUXkmF5L3DYJoRsVAoRrYXMQT-pIMysc34BuALA4wHukuQJxaxsGoBahoCmoIQAvD_BwE

名称	内容	価格	利用率
Trello ⁹⁶	プロジェクト管理ツール チーム内で誰が何をしているか、各人が進行中のプロジェクトなどを表示	無料、月額 12.50 ドル、 カスタマイズされた法人向けプランがある	フランスのユーザー数は Trello の上位 5 市場の 1 つである ⁹⁷
Dropbox ⁹⁸	ファイル共有システム	月額 12 ～ 18 ユーロ データ容量により料金が異なる	—
Salesforce ⁹⁹	顧客管理ソリューション	購入ソリューション数により価格が異なる 多様なオプションを備えた豊富な製品を展開	—
Skype for Business / Skype ¹⁰⁰	ビデオ通話ソリューション	Microsoft 365 のサブスクリプション（定額制）サービスの一部 無料版もあり	2021 年 3 月 26 日～4 月 1 日 ¹⁰¹ のダウンロード数は計 13 万 1,000 件以上 同年 7 月、サービスを終了

96 Trello website, <https://trello.com/fr>

97 L'Usine Digitale, February 2021, 'Interview with Trello co-founder', <https://www.usine-digitale.fr/article/le-nouveau-trello-a-ete-pense-comme-une-application-pour-manager-tous-les-projets-assure-son-cofondateur-michael-pryor.N1061489>

98 Dropbox website, https://www.dropbox.com/business/landing-t61f?_tk=paid_sem_goog_biz_b&_camp=1782470124&_kw=%2Bdropbox|

99 Salesforce website, <https://www.salesforce.com/fr/company/about-us/>

100 Skype website, <https://www.skype.com/fr/>

101 Statista, April 2020, 'These applications that are doing well with lockdown' (Ces applis qui cartonnent avec le confinement), <https://fr.statista.com/infographie/21342/applications-mobiles-les-plus-telechargees-pendant-le-confinement/>

バーチャルオフィスの利用

フランスでのバーチャルオフィスの利用については、情報が確認できなかった。

リモートワークの手当、支援

人事コンサルティング会社 Convictions RH がパンデミック期間中に行った調査によると、フランスではリモートワークによりフルタイムの従業員¹⁰²(月に20日間勤務)1人につき、月額13～174ユーロの追加費用が生じた。

フランスの雇用主は、テレワークで直接発生した全費用を負担しなければならない。これにはハードウェア、ソフトウェア、サブスクリプション、通信、IT機器などが含まれる。労働協約または憲章において、この支援について定めることができるが必須ではない。これらの文書が存在しない場合でも、従業員の追加費用は雇用主が負担しなければならない。雇用者団体と労働組合の間で2020年11月に成立した、テレワークに関する全国職協定(ANI)はこの原則を再確認し「従業員の職業生活に必要なかつ『雇用主の利益』になる費用を支払う」ことは企業の責任と示している。本協定は払い戻し可能な費用の詳細には触れておらず、労働組合とのテレワーク協約の交渉の一環で決定するよう、企業に任せている。

費用の払い戻しは月々の一括払いか、実費の精算を通じて可能¹⁰³である。従業員のテレワーク費用を賄う定額手当は、雇用主の社会保障負担金から控除される。週1日のテレワークの場合、上限は月額10ユーロ(週2日のテレワークなら月額20ユーロ、週3日なら30ユーロ)。フルリモートなら、限度額は月額50ユーロとなる。この上限を超える場合でも、従業員が負担したテレワーク関連の費用¹⁰⁴を経費として正当化できれば、社会保障負担金から控除できる。

2021年3月、経済省は雇用主が支払った2020年の在宅テレワーク手当は所得税から控除すると発表した。同年の控除限度額は550ユーロである¹⁰⁵。

102 France Bleu, February 2021, 'Teleworking can cost more than hundred euros a month' (Le télétravail peut vous coûter plus d'une centaine d'euros par mois), <https://www.francebleu.fr/infos/economie-social/le-teletravail-peut-engendrer-un-surcout-de-plus-d-une-centaine-d-euros-par-mois-1612851921>

103 Teletravailler.fr, 'what is teleworking', <http://www.teletravailler.fr/le-teletravail/quest-ce-que-cest/le-teletravail-ou>

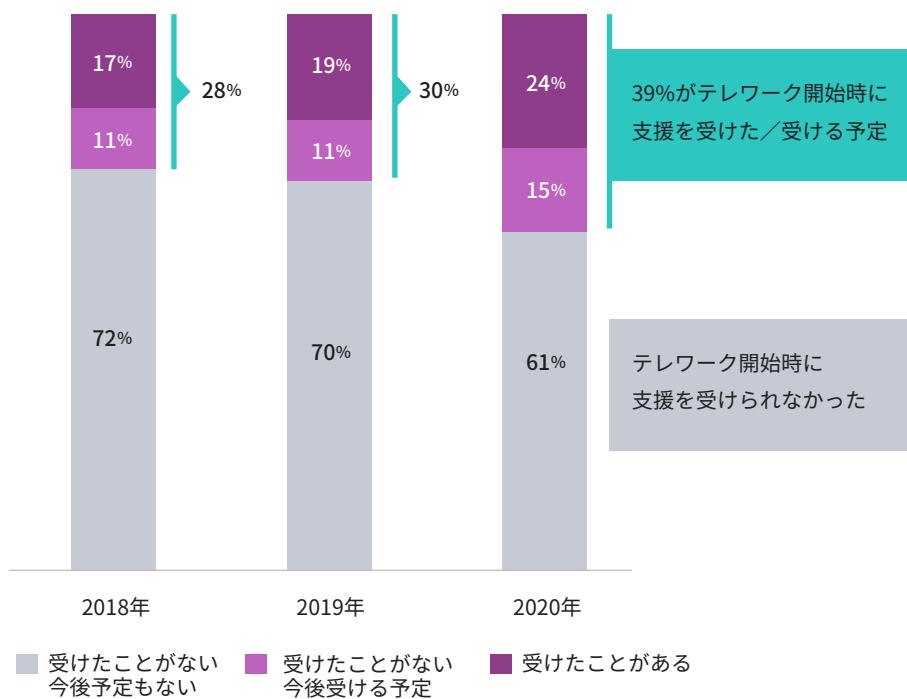
104 Urssaf, 'Professional expenses' (Les frais professionnels), <https://www.urssaf.fr/portail/home/employeur/calculer-les-cotisations/les-elements-a-prendre-en-compte/les-frais-professionnels/le-teletravail.html>

105 Public service website, March 2021, 'Teleworking : tax exemptions for professional expenses incurred in 2020' (Télétravail : des exonérations d'impôt pour les frais professionnels engagés en 2020), <https://www.service-public.fr/particuliers/actualites/A14712><https://www.service-public.fr/particuliers/actualites/A14712>

リモートワークでの人材育成、人材開発

2020年9月のMalakoff Humanisの調査によると、雇用主はロックダウン期間中に研修プログラムを増やしている。テレワーク開始時に支援や研修を受けていないテレワーカーの割合は、2018年は72%だったが、2020年には61%と改善したものの、いまだに約4割の支援にどとまっている（図表21）。

【図表 21】 テレワーク開始時の支援や研修の実施状況



出所：Malakoff Humanis, September 2020, 'Teleworking in France: Current situation and outlook' (Le Télétravail en France : Bilan et perspectives) https://lecomptoirdelanouvelleentreprise.com/wp-content/uploads/2020/09/2020-09-09_Synthe%CC%80seTe%CC%81le%CC%81travail-Malakoff-Humanis_Presse-comptoir.pdf slide 15

雇用者団体と労働組合の間で2020年11月26日に成立したテレワークに関する全国職際協定（ANI）は、テレワーカーとオフィスワーカーが同等の研修を受けられるようにすべきだと改めて強調している。研修テーマは下記の通り。

- リモートワークツールの使い方
- テレワークの特徴

上記に加えて、ANIは下記の研修を実施すべきとしている。

- 業務手順をテレワークに適用する方法
- テレワークにおける従業員の自主性
- テレワーク日の仕事の優先順位付け
- 勤務時間とつながらない権利に関する法的枠組みの尊重
- デジタルツールや連携ツールの利用、企業データの安全性を確保する方法、サイバーセキュリティの問題

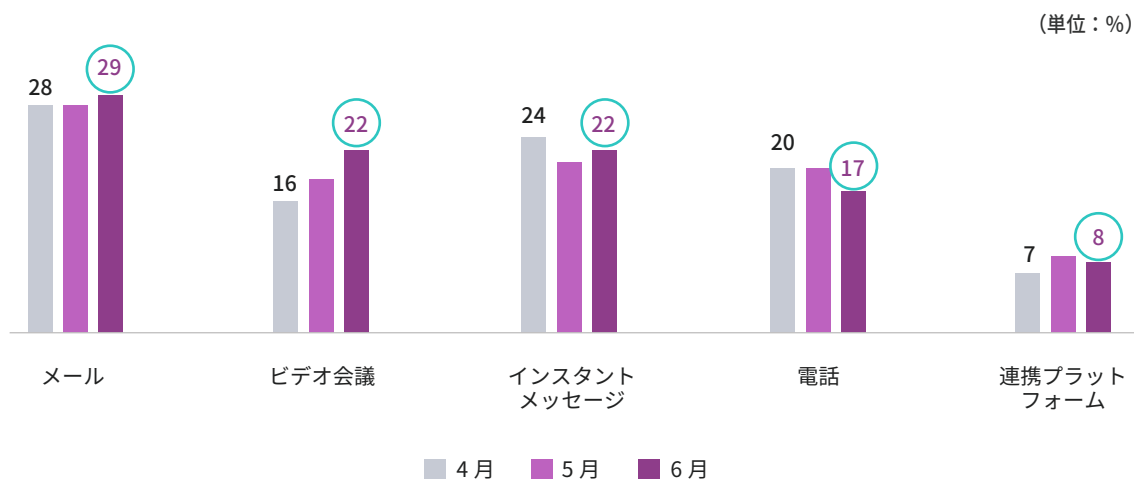
ANIには「ラインマネジャーやテレワーカーと接する同僚もこうした働き方に関する研修を受けるべき」と付記されている。また、管理職が就任後すぐにリモート管理の方法に関する研修を受けるよう推奨し、テレワーク導入¹⁰⁶時に雇用主が管理職と従業員を支援するための実用ガイドを提供するよう提案している。

106 National inter-professional agreement on teleworking (Accord national interprofessionnel du 26 novembre 2020 pour une mise en œuvre réussie du télétravail), November 2020, <https://zevillage.net/wp-content/uploads/2020/11/ANI-Te%CC%81le%CC%81travail-26-11-2020.pdf> page 9 and 12

コミュニケーションツールの利用

Malakoff Humanis の調査によると、パンデミック開始以降におけるコミュニケーションツールの利用状況の変化が明らかになった。

【図表 22】テレワーカーによるコミュニケーションツールの利用（2020年）



出所：Malakoff Humanis, September 2020, 'Teleworking in France: Current situation and outlook' (Le Télétravail en France: Bilan et perspectives), https://lecomptoirdelanouvelleentreprise.com/wp-content/uploads/2020/09/2020-09-09_Synthe%CC%80se-Te%CC%81le%CC%81travail-Malakoff-Humanis_Presse-comptoir.pdf slide 16

ビデオ会議の利用率は2020年4月に16%だったが2020年6月に22%と増加した。ほかのコミュニケーション方法（メール、インスタントメッセージ、電話、連携プラットフォーム）と比較しても、利用率が最も増加しているが、メールが29%と最も利用されている。

オンライン採用、面接、インターンシップ

パンデミック以降、企業の求人募集は、リモートで行われている。当初オンライン面接は制約があるようにみられたが、次第に志望者、採用担当者もその価値を評価¹⁰⁷するように変化している。

人材紹介会社の CCLD が 2020 年 4 月¹⁰⁸と 9 月¹⁰⁹に実施した、オンライン求人に関する調査によると、

- オンラインによる求人に意欲的な志望者は、2020 年 4 月時点で 87%、9 月時点で 82% であった。
- 同年 9 月調査では、「最終段階で対面の面接が 1 回あれば、オンラインを希望する」と回答した志望者は 16% だった
- ビデオ面接の評価では、志望者は 4 月時点で 10 点満点中 8 点、9 月時点では 8.2 点と、ビデオ面接を好んでいることがわかる

ロックダウン期間中¹¹⁰に志望者が利用したビデオ会議ツールのうち、最も人気があったものは下記の 3 つのツールであった。

- Skype
- Zoom
- Google Hangouts（現 Google Meet）

一部の専門家は「企業または人材紹介会社が行う事前面接では、今後はオンライン雇用が標準になる」とみている。しかし、採用過程¹¹¹の後半においては、採用担当者は対面の面接を好むようであるという。

インターンシップについては、パンデミックや一連のロックダウン期間中にも継続して行われた。ジョブボードには、リモートで行うインターンシップの募集要項が数多く掲載された。

107 Solantis, July 2020, 'Is online recruiting going to become the norm?' (Le recrutement à distance va-t-il devenir la norme ?), <https://www.solantis.fr/2020/07/07/le-recrutement-a-distance-tendance-ou-nouvelle-norme/>

108 CCLD, April 2020, 'CCLD survey' (Enquête CCLD), <https://www.cclld.com/news/87-des-candidats-prets-a-etre-recrutes-a-distance-enquete-cclld/>

109 CCLD, September 2020, 'CCLD survey' (Enquête CCLD), <https://www.cclld.com/wp-content/uploads/2020/10/Etude-candidats-CCLD-Septembre-2020-3.pdf>

110 Solantis, July 2020, 'Is online recruiting going to become the norm?' (Le recrutement à distance va-t-il devenir la norme?), <https://www.solantis.fr/2020/07/07/le-recrutement-a-distance-tendance-ou-nouvelle-norme/>

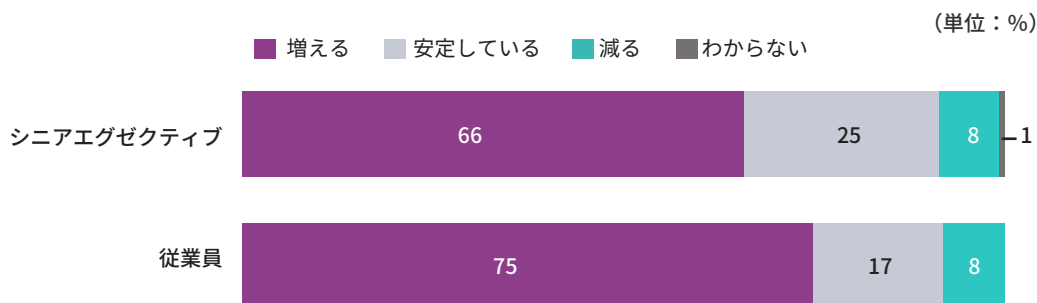
111 Solantis, July 2020, 'Is online recruiting going to become the norm?' (Le recrutement à distance va-t-il devenir la norme?), <https://www.solantis.fr/2020/07/07/le-recrutement-a-distance-tendance-ou-nouvelle-norme/>

「ニューノーマル」とは何か？ ～対面とリモートのハイブリッド～

「ニューノーマル」は働き方のハイブリッド化を指す。テレワークが増える一方で、依然として多数の人がオフィスで働いている状況のことである。

一部の従業員と企業は間違いなく、リモートワークへのさらなる移行を期待している。2020年12月に「今後2年間でテレワークはどうか」と質問したところ、75%の従業員と66%のシニアエグゼクティブが「増える」と回答している（図表23）。

【図表23】 今後2年間のテレワークの進化（従業員・シニアエグゼクティブ）



出所：Malakoff Humanis, February 2021, 'Annual Survey on teleworking - Combined views of employees and companies on teleworking' (Baromètre annuel Télétravail 2021 - Regards croisés salariés et dirigeants du secteur privé), <https://lecomptoir-delanouvelleentreprise.com/wp-content/uploads/2021/02/2021-040-cne-mh-barometre-annuel-teletravail-2021.pdf> slide 19

リモートワーク専門の講師や研究者によると、フランスは「守りのテレワーク」（個人の事情に即したテレワークの緩やかな利用）から、「攻めのテレワーク」（テレワークを戦略¹¹²として利用）へ移行する見通しである。

しかし、多数の専門家はテレワークの利用は、下記のような複数の要因¹¹³によって抑制されると指摘している。

- フランスにリモートワークの慣習はなく、アングロサクソン諸国のように馴染んだり活用することもない。フランスはロックダウンが解除された際、早々にオフィスに復帰した国の1つである
- 新しい仕事を始めた若者は高齢者ほどリモートワークに熱心ではない（仕事の人脈を発展させる可能性が低い、自宅のスペース不足などが理由）
- 労働組合はリモートワークの普及に反対していないが、依然として非常に慎重である
- 中間管理職はテレワークを支持しない傾向にある
- リモートワークにより従業員が疲労を感じる

112 La Montagne, May 2020, 'Before, during and after lockdown: teleworking explained by a lecturer-researcher of Clermont-Ferrand' (Avant, pendant et après le confinement : le télétravail expliqué par un enseignant-chercheur de Clermont-Ferrand), https://www.lamontagne.fr/clermont-ferrand-63000/actualites/avant-pendant-et-apres-le-confinement-le-teletravail-explique-par-un-enseignant-chercheur-de-clermont-ferrand_13788380/

113 Slate, October 2020, 'Why is France so hesitant on compulsory teleworking' (Pourquoi la France est si frileuse sur le télétravail obligatoire), <http://www.slate.fr/story/196612/managers-intermediaires-jeunes-salaries-teletravail-obligatoire-domicile-confinement>
FRI, December 2020, 'Why France is struggling to embrace the work-from-home revolution', <https://www.rfi.fr/en/france/20201205-why-france-is-struggling-to-embrace-the-work-from-home-revolution-covid-19-telecommuting-unions>

リモートワーク関連の 調査、団体



リモートワーク関連の調査

本レポートで使用した主な調査は下記の通り。



Malakoff Humanis, February 2021, 'Annual Survey on teleworking - Combined views of employees and companies on teleworking' (Baromètre annuel Télétravail 2021 - Regards croisés salariés et dirigeants du secteur privé)

<https://lecomptoirdelanouvelleentreprise.com/wp-content/uploads/2021/02/2021-040-cne-mh-barometre-annuel-teletravail-2021.pdf>



Malakoff Humanis, September 2020, 'Teleworking - Analysis of the past four years' (Le télétravail Conditions de son développement Analyse de 4 années d'études)

<https://lecomptoirdelanouvelleentreprise.com/wp-content/uploads/2020/10/2020-282-mh-note-teletravail-condition-et-analyse-MH-13345-2010.pdf>



Malakoff Humanis, September 2020, 'Teleworking in France : Current situation and outlook' (Le Télétravail en France : Bilan et perspectives)

https://lecomptoirdelanouvelleentreprise.com/wp-content/uploads/2020/09/2020-09-09_Synthe%CC%80seTe%C%81le%CC%81travail-Malakoff-Humanis_Presse-comptoir.pdf



Malakoff Humanis, February 2019, 'Combined views of employees and companies on teleworking' (Regards croisés salariés et dirigeants)

<https://zevillage.net/wp-content/uploads/2019/02/Etude-Teletravail-Malakoff-Mederic-comptoir-Nelle-entreprise-2019.pdf>



Malakoff Humanis, January 2018, 'Combined views of employees and private companies on teleworking' (Regards croisés des salariés et des entreprises du privé sur le télétravail)

<https://zevillage.net/wp-content/uploads/2018/01/Malakoff-Mederic-lfop-Etude-Teletravail.pdf>



Harris Interactive, November 2020, 'Professional activities of French people during lockdown' (L'activité professionnelle des Français pendant le confinement)

https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapportharris_activite-professionnelle-des-francais-pendant-le-confinement.pdf



INSEE, October 2020, 'Time teleworked during lockdown : marked differences based on professions', (Durée travaillée et travail à domicile pendant le confinement : des différences marquées selon les professions)

https://www.insee.fr/fr/statistiques/4801229#figure3_radio3



Workplace Management department of the business school ESSEC, 'My office - post lockdown' (Mon bureau post-confinement), September 2020,

<http://workplace-management.essec.edu/mon-bureau-post-confinement/mon-bureau-post-confinement-ii>



ANACT, June 2020, 'Teleworking during lockdown : full results of our survey' (Télétravail en confinement : les résultats complets de notre consultation)

<https://www.anact.fr/teletravail-en-confinement-les-premiers-chiffres-cles>



BCG and ANDRH, June 2020, 'COVID: the future of work according to HR Directors' (COVID : le futur du travail vu par les DRH),

<https://www.andrh.fr/actualites/1093/le-teletravail-post-covid-vu-par-les-drh-resultats-enquete-andrh-bcg>



Labour Ministry, November 2019, 'DARES Analysis - who are the employees teleworking?' (Analyse de la DARES - Quels sont les salariés concernés par le télétravail ?)

https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/dares_analyses_salaries_teletravail.pdf

リモートワーク関連の団体



国立労働条件改善機関 (The National Agency for the Improvement of Working Conditions / ANACT - L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail)

1973年に設立された仏労働省傘下の公的機関。所在地はリヨン。仕事の編成や労使関係に重点を置き、労働条件の改善を目的とする。

<https://www.anact.fr/lanact/qui-sommes-nous>



Teletravailler.fr

全国規模でテレワークの情報提供と促進を図る政府のウェブサイト

<http://www.teletravailler.fr/>



Malakoff Humanis - The new business counter (le comptoir de la nouvelle entreprise)

Malakoff Humanisは補充医療保険会社。労働衛生分野における専門知識の促進と共有を目的とした新部門「le comptoir de la nouvelle entreprise (新しい企業の窓口)」を設立。同部門は下記の活動を包括している。

- テレワークなどの新しいビジネス課題に関する研究を実施
- 企業、労使、専門家など全関係者との会議を開催し、新たな慣行を共有
- 専用ウェブサイトで上記テーマに関する知識を普及

<https://lecomptoirdelanouvelleentreprise.com/a-propos/>



Zevillage

Zevillageはテレワークやコワーキング、共同作業、タイムシェアリングなどの新しい働き方を扱った参加型情報サイト。

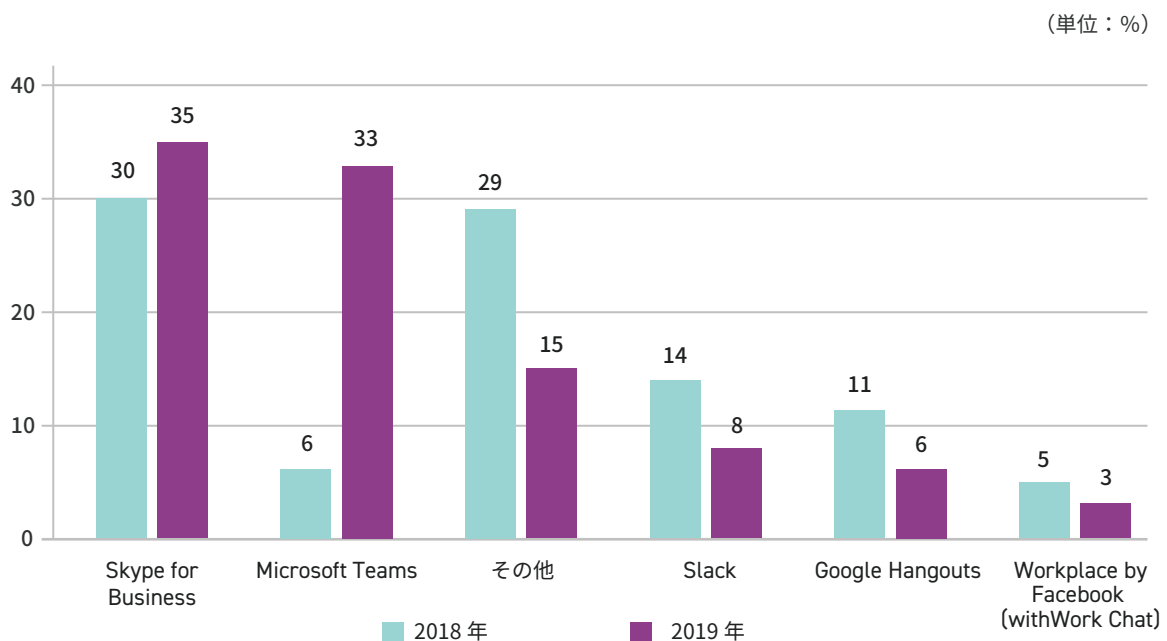
<https://zevillage.net/>

業務関連のワークサイト、 ツール、コワーキングスペース



2019年8月、調査会社 Statista は2018年～2019年のフランス企業におけるツールの導入状況の推移に関する統計を発表した。企業の Microsoft Teams 利用率は2018年は6%だったが翌年は33%へと増加した。Slack の利用率は14%から8%に減少した（図表24）。

【図表24】フランス企業が使用したツール（2018年～2019年）



出所：Statista, August 2019, 'Breakdown of chat applications used in companies in France between 2018 and 2019' (Répartition des applications de chat utilisées dans les entreprises en France entre 2018 et 2019), <https://fr.statista.com/statistiques/1040251/part-de-marche-application-chat-professionnel-france/>

クラウドサービスの利用状況

Microsoft 365 のようなクラウドサービスはフランスで人気である。Microsoft フランスによると、国内上場企業の 80% が Microsoft 365¹¹⁴ を使用している。

Google Workspace も上場企業の間で利用されている。2021 年 3 月、エア・リキード、エシロール、ヴァレオ、ヴェオリアの上場 4 社が Google Workspace を利用していると報じられた。下表のとおり国内の大企業が Google Workspace を利用している。しかし、Microsoft Office を装備した外部組織と多数のファイル交換をするため、上記企業が Microsoft 365 の利用を中止する予定はない¹¹⁵。

企業名	利用者数	利用サービス	コメント
エア・リキード (工業ガスメーカー)	5 万 5,000 人以上	Google Workspace	上場企業 Google Workspace への移行は進行中
エシロール (眼鏡メーカー)	3 万 5,000 人	Google Workspace Google Hangouts Google Drive	上場企業
ヴァレオ (自動車部品メーカー)	4 万人	Google Workspace Google Drive	上場企業
ヴェオリア (水道業)	10 万人以上	Google Workspace Google Hangouts	2013 年以降 上場企業
フランス郵政公社	9 万人	Google Workspace	配達員 9 万人に Google Workspace を搭載した Android スマートフォン (LG エレクトロニクスの Optimus E970) を持たせる意向を発表
ランスタッド (人材サービス)	2 万 9,000 人	Google Workspace	
アペラム (鉄鋼メーカー)	1 万人	Google Workspace	
ダルキア (エネルギー関連)	—	Google Workspace	
オーシャン (小売業)	5 万人	Google Workspace	
オキシレン (スポーツ用品)	4 万 5,000 人	Google Workspace	

出所：JDN, June 2021, 'Google Workspace (ex-G Suite) : the productivity suite of Google' (Google Workspace (ex-G Suite) : la suite de productivité de Google), <https://www.journaldunet.com/web-tech/guide-de-l-entreprise-digitale/1443798-google-workspace-s-intege-a-google-assistant/>

114 Microsoft website, 'Microsoft figures' (Microsoft en chiffres), <https://news.microsoft.com/fr-fr/features/microsoft-en-chiffres/>

115 JDN, June 2021, 'Google Workspace (ex-G Suite) : the productivity suite of Google' (Google Workspace (ex-G Suite) : la suite de productivité de Google), <https://www.journaldunet.com/web-tech/guide-de-l-entreprise-digitale/1443798-google-workspace-s-intege-a-google-assistant/>

プロジェクト管理プラットフォーム

フランスでは、Slack、Asana、Azendoo、Trello などのプロジェクト管理プラットフォームが人気である。

- 1日のアクティブユーザー数¹¹⁶で見ると、2020年時点でフランスは Slack の欧州第3位の市場だった
- ユーザー数¹¹⁷で見ると、フランスは Trello の上位5市場の1つ

コワーキングスペースの利用状況

フランスのコワーキングスペース市場は2016年から2017年の1年間で80%増加¹¹⁸している。しかし、2020年の時点で国内オフィススペースの2%¹¹⁹程度である。推定では2018年、国内には1,400カ所以上のコワーキングスペースがあり、その半数は郊外¹²⁰に立地していた。

コワーキングスペースが10年前に、民間企業や組合の取り組みによって認知度を上げたのであれば、現在は多様な理由（大都市中心部のデジタル経済に対する支援、農村部の魅力向上、都市周縁地域の再活性化、毎日の移動距離の減少や混雑緩和など）により、地元当局から幅広い支援を受けている。こうしたなか、2018年9月に政府は第三者団体による職場の数を増やす計画を開始した（予算は¹²¹3年間で1億1,000万ユーロ¹²²）。

この分野の専門家の予測では、コワーキングスペースは今後10年間で全職場の15～20%を占める可能性がある。これは過去2年間の取引実績によって裏付けられている。パリではコワーキングの参加者によるリースの割合が市場の30%¹²³に達した。

116 Siècle Digital, October 2020, 'Slack reveals improvements pressed by teleworking' (Slack dévoile ses améliorations poussées par le télétravail), <https://siecledigital.fr/2020/10/07/exclu-slack-devoile-ses-ameliorations-poussees-par-le-teletravail/>

117 L'Usine Digitale, February 2021, 'Interview with Trello co-founder', <https://www.usine-digitale.fr/article/le-nouveau-trello-a-ete-pense-comme-une-application-pour-manager-tous-les-projets-assure-son-cofondateur-michael-pryor.N1061489>

118 Le Figaro, March 2018, 'The dizzying growth of coworking spaces' (Le vertigineux essor des espaces de co-working), <https://www.lefigaro.fr/vie-bureau/2018/03/09/09008-20180309ARTFIG00109-le-vertigineux-essor-des-espaces-de-coworking.php>

119 Entreprendre, September 2020, 'Coworking is dead, long live coworking !' (Le coworking est mort, vive le coworking !), <https://www.entreprendre.fr/le-coworking-est-mort-vive-le-coworking/>

120 Le Monde, September 2018, 'The government releases 110 million euros for coworking' (Le gouvernement débloque 110 millions d'euros pour le coworking), https://www.lemonde.fr/economie/article/2018/09/19/le-gouvernement-debloque-110-millions-d-euros-pour-le-coworking_5357314_3234.html

121 CEREMA, October 2019, 'Co-working spaces : tools at the service of sustainable mobility' (Les espaces de coworking : des outils au service de la mobilité durable ?), https://www.cerema.fr/system/files/documents/2019/10/coworking_mobilite_rapport_final.pdf page 3

122 Le Monde, September 2018, 'The government releases 110 million euros for coworking' (Le gouvernement débloque 110 millions d'euros pour le coworking), https://www.lemonde.fr/economie/article/2018/09/19/le-gouvernement-debloque-110-millions-d-euros-pour-le-coworking_5357314_3234.html

123 Entreprendre, September 2020, 'Coworking is dead, long live coworking !' (Le coworking est mort, vive le coworking !), <https://www.entreprendre.fr/le-coworking-est-mort-vive-le-coworking/>

将来コワーキングスペースの増加が予測されるのは、下記の要因による。

- 36%の企業がオフィスの縮小を検討中で、78%の企業がテレワークを推進する方針に変更予定である
- 従業員はパンデミック期間中の在宅勤務を経て、現在は新型コロナウイルス感染症から安全に守られつつ、親交を深められる場所を求めている。コワーキングスペースはそのような場所になるかもしれない

こうしたなか、従業員のウェルビーイング（幸福や健康）の観点からも、従業員の自宅¹²⁴の代替を探す企業の観点からも、コワーキングスペースは解決策となり得る。

しかし、パリにおけるオフィスの供給不足（空き率率 2.2%）をはじめとした、国内のコワーキングスペース数が英ロンドンなどに比べ少ない理由は依然変わらず、コワーキングスペースの急増を阻む¹²⁵だろうと指摘する専門家もいる。

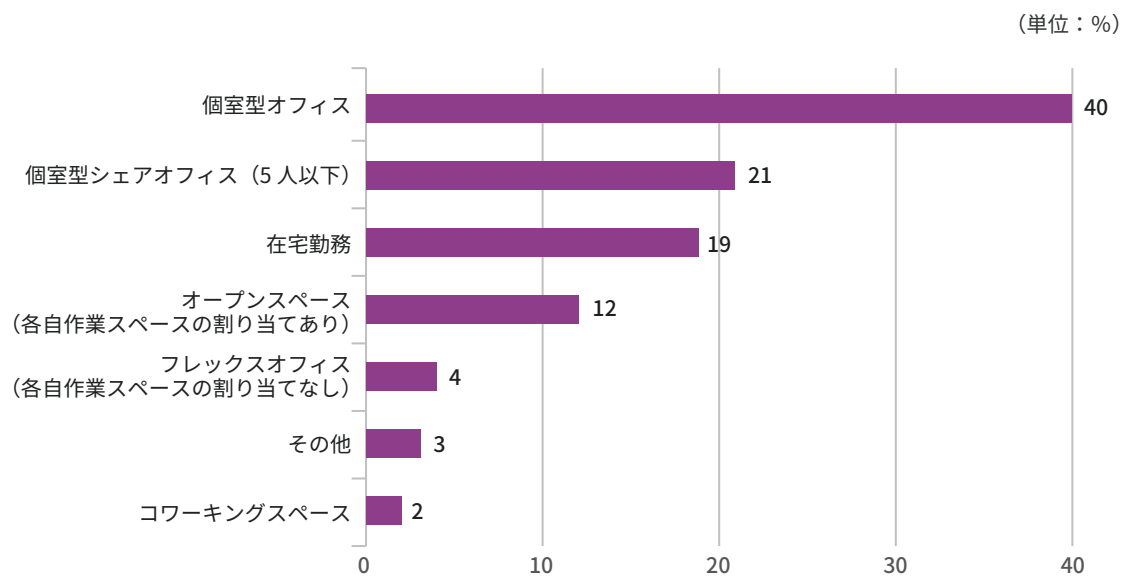
124 Entreprenre, September 2020, 'Coworking is dead, long live coworking!' (Le coworking est mort, vive le coworking !), <https://www.entreprenre.fr/le-coworking-est-mort-vive-le-coworking/>

125 JDN, MAY 2020, 'Coworking spaces: a resilient model resistant to crises?' (Les espaces de coworking : un modèle résilient à l'épreuve des crises ?), <https://www.journaldunet.com/economie/immobilier/1491417-les-espaces-de-coworking-un-modele-resilient-a-l-epreuve-des-crisis/>

ワークスペース

ESSECによると、フランスの労働者の80%は低密度なワークスペースを好むということが明らかになっている¹²⁶。トリビューンによると、ロックダウン後の理想的なワークスペースでは、40%は「個室型オフィス」、21%は「個室型シェアオフィス」、19%は「在宅勤務」を好んでいる（図表25）。

【図表25】ロックダウン後の理想的なワークスペース



出所：La Tribune, February 2021, 'Teleworking and office post-covid : what's the new situation' (Télétravail et bureau post-Covid : quelle nouvelle donne ?), <https://www.latribune.fr/opinions/tribunes/teletravail-et-bureau-post-covid-quelle-nouvelle-donne-876919.html>

126 Workplace Management department of the business school ESSEC, September 2020, 'My office - post lockdown'(Mon bureau post-confinement), <http://workplace-management.essec.edu/mon-bureau-post-confinement/mon-bureau-post-confinement-ii>

Works Report 2022

フランスのリモートワーク

調査協力

Japan Research Network

翻訳

宮本 佐知 (リクルートワークス研究所)

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)

制作

寺嶋 恵美子 (リクルートワークス研究所)

泊 真樹子 (リクルートワークス研究所)

星野 万喜子 (リクルートワークス研究所)

2022年10月31日発行

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

© Recruit Co.,Ltd. All rights reserved.

参考資料等に掲載しているURLは各ホームページにリンクしております。

ただし、ページの移動もしくは閉鎖している場合がございます。

(最終リンク確認：2022年9月)

Works Report 2022

フランスのリモートワーク

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

リクルート銀座 8 丁目ビル

株式会社リクルート

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