

**Works
Report**

2023

オランダのリモートワーク



**Remote work
in the Netherlands**



contents

オランダのリモートワーク

04 Chapter 1

オランダ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)
- 08 パンデミック後のリモートワークの実施
- 12 リモートワークが可能・不可能な職種
- 13 リモートワークを活用する・活用できない理由
- 14 リモートワークの促進要因
- 15 リモートワークを行う従業員が直面する問題

16 Chapter 2

個人(企業内個人)を対象とした調査・研究

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

38 Chapter 3

企業の導入事例(制度、規制、特徴など)

- 38 リモートワークの対象
- 39 リモートワークの導入・利用が成功している企業

41	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
43	リモートワークに関する法律
44	リモートワーク時の人事管理
45	リモートワーク時の管理と課題
46	リモートワークによる労働時間の変化
47	リモートワークで利用されるオンラインツール
49	バーチャルオフィスの利用
49	リモートワークの手当、支援
50	リモートワークでの人材育成、人材開発
51	コミュニケーションツールの利用
52	オンライン採用、面接、インターンシップ
53	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～

55 Chapter 4

リモートワーク関連の調査、団体

55	リモートワーク関連の調査
56	リモートワーク関連の団体など

57 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

57	ワークサイト(Microsoft Teams など)、ソーシャルメディア
58	クラウドサービスの利用状況
59	スケジュール管理ツール
60	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
62	ワークスペース

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。

オランダ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）

オランダのリモートワークの就労者数は1990年代以降増加している。1998年のオランダの労働力の8.3%がリモートワーカーであった¹。オランダの中央統計局（Centraal Bureau voor de Statistiek：CBS）によると、2019年に「自宅で仕事をしている」と回答した人の割合は、労働者全体の39%を占めた²。

既存の就労時間外やオフィス以外で働く就労制度は、新型コロナウイルスのパンデミック前は、「フレックス」と呼称されていた。フレックスは、労働時間の柔軟性が高く、オフィスのデスクやコンピューターを共有する「ホットデスク」や在宅勤務など幅広く包括する³。フレキシブルな労働の機会を増やそうという動きの背景には、仕事と家庭、学校などのよりよいバランスを求める労働者のニーズがあった。

2016年1月、オランダ政府はこのニーズに応えるためフレキシブルワーク法（Wet flexibel werken：Wfw）⁴を導入し、従業員数10名以上の企業で働く労働者に、雇用主へフレキシブルな労働環境を要求する権利を付与した。Wfwの定義では、フレキシブルな労働には、既存の9時から5時まで（もしくは会社が定める労働時間）よりも短いまたは長い労働時間、仕事をする場所の変更などが含まれている。「フレキシブル・ワーキング要請」が申請された場合、雇用主は、明らかに会社の商業的な利益に支障をきたす状況を除いて、これを拒否することはできない。Wfwに関する調査によると、雇用主が指定するオフィス以外の場所で働くことを要請する人の大半は、女性または30歳以上の労働者である。2019年にリモートワークの要請をすべて拒否した企業はわずか2%だった一方で、すべて許可した企業は59%と半数を超えた⁵。

1 Teleworking policies of organisations - The Dutch experience, Kea Tijdens, January 2003 https://www.researchgate.net/publication/241752013_Teleworking_policies_of_organisations_-_The_Dutch_experience

2 Almost 4 out of 10 workers worked from home last year (Bijna 4 op de 10 werkenden werkten vorig jaar thuis), CBS, 6 April 2020 <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2020/15/bijna-4-op-de-10-werkenden-werkten-vorig-jaar-thuis>

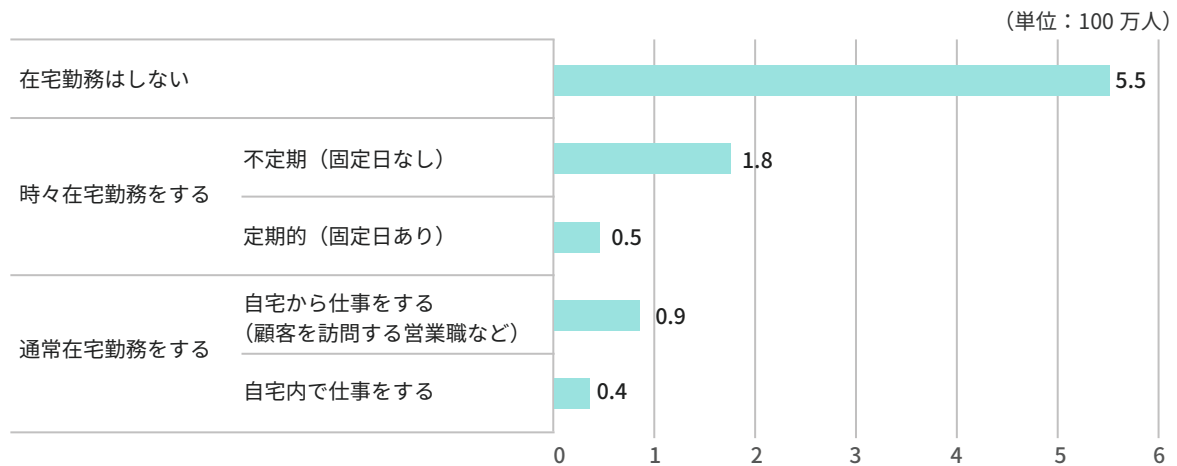
3 Evaluation of the Flexible working law (Evaluatie Wet flexibel werken), Ministry of Social Affairs and Labor, 15 January 2021 <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2021/02/10/evaluatierapport-wet-flexibel-werken>

4 Flexible working law (Wet flexibel werken) <https://wetten.overheid.nl/BWBR0011173/2016-01-01>

5 Evaluation of the Flexible working law, Ministry of Social Affairs and Labor, 15 January 2021 <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2021/02/10/evaluatierapport-wet-flexibel-werken>

従業員による雇用主への「フレキシブル・ワーキング要請」と並んで、オランダでは「フレックスワーカー」と呼称される労働者が増加した。これには、短期契約者、オンコール労働者、派遣労働者、フリーランスなどが含まれる。2019年のオランダのフレックスワーカーの数は約300万人である⁶。パンデミック以前、多くのフリーランサーはリモートで仕事をしていた（図表1）。

【図表1】オランダの在宅勤務者数（2019年）

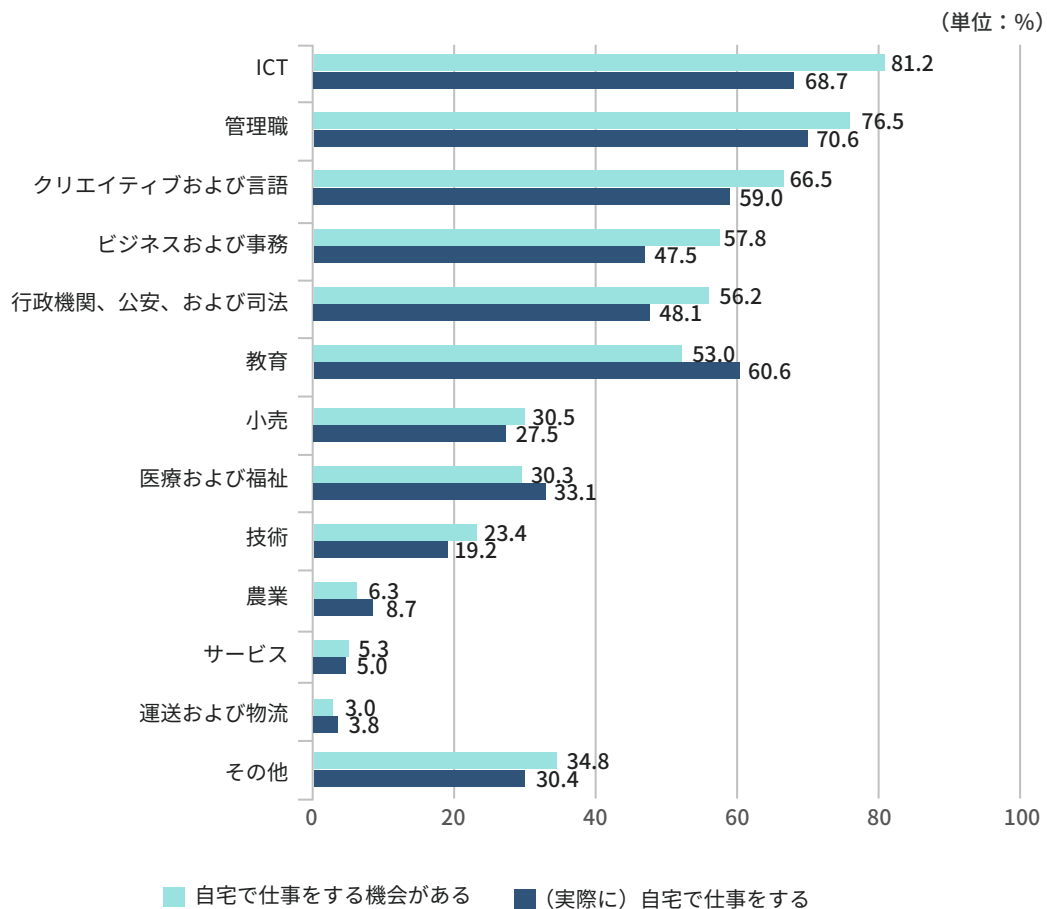


出所：Central Bureau of Statistics, “Almost 4 out of 10 workers worked from home last year” <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2020/15/bijna-4-op-de-10-werkenden-werkten-vorig-jaar-thuis>

⁶ Flexworker Profile in the Netherlands, 2003-2019 (Profiel van flexwerkers in Nederland, 2003-2019), CBS, 19 January 2021 <https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/statistische-trends/2021/profiel-van-flexwerkers-in-nederland-2003-2019?onepage=true>

CBS の調査によると、情報および情報通信技術（ICT）分野の労働者は、リモートワークをする傾向が最も高い。一方で、運送および物流、サービス、農業に従事する労働者は、現場以外で働く機会が最も少ない。全産業では、管理職が最も頻繁に「自宅で仕事をする」と回答している（図表2）。「時々自宅で仕事をする」と回答した労働者が最も多い職業の上位は、行政機関、ICT 業界の管理職者、政策顧問、教育分野の管理職者、高等教育機関の教授であった。すべての産業において、フリーランサーは会社員よりはるかに自宅で仕事をする傾向が強く、64%が「時々自宅で仕事をする」と回答した。

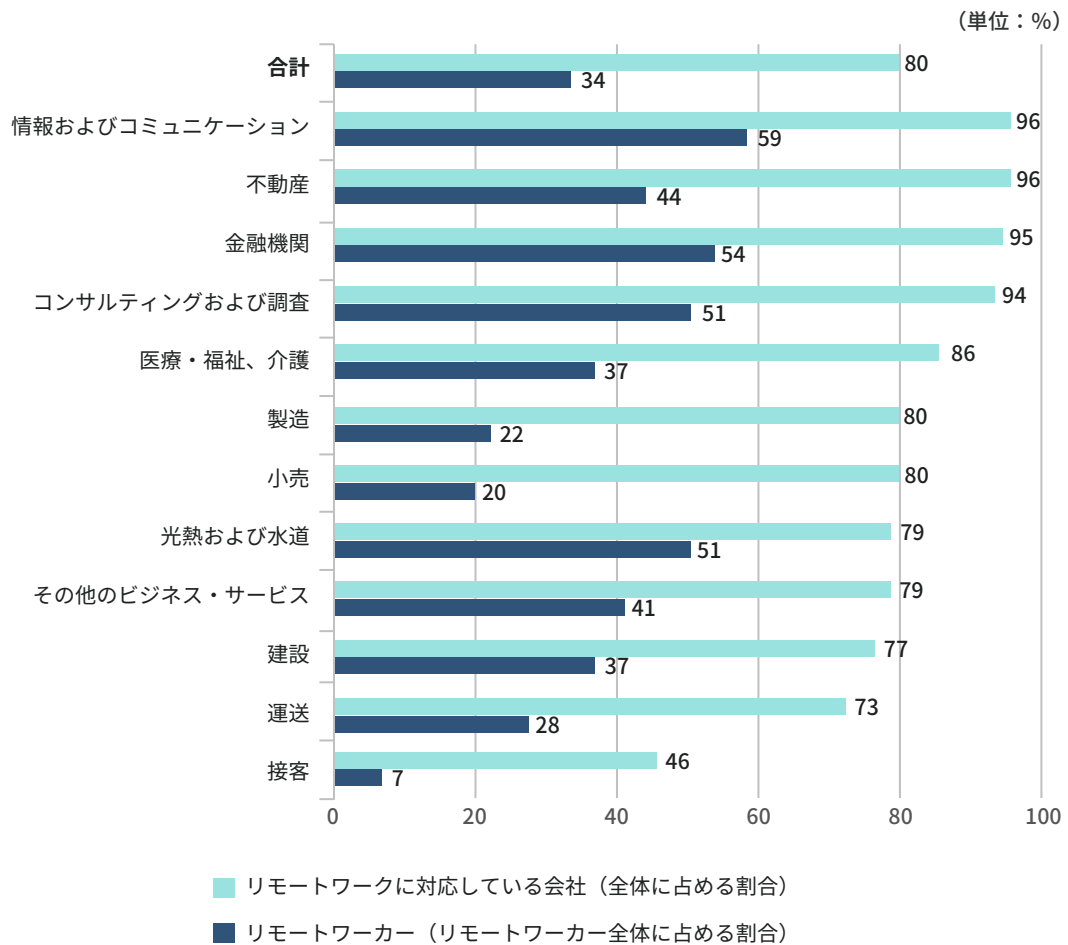
【図表 2】在宅勤務の機会と実際・職種別（2019 年）



出所：Central Bureau of Statistics, “Almost 4 out of 10 workers worked from home last year” <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2020/15/bijna-4-op-de-10-werkenden-werkten-vorig-jaar-thuis>

CBS の調査では、従業員数 10 名以上の企業が、どの程度リモートワークを推進したかを質問しているが、全体では平均して 10 社中 8 社が従業員に必要なツールを提供し、リモートワークを可能にしている。しかし、産業間で大きな格差がある。不動産と ICT の分野ではほぼすべての企業がリモートワークを推進している一方で、接客の分野では半数以下にとどまっている（図表 3）。

【図表 3】 リモートワークの実施・職種別（従業員数 10 名以上規模、2019 年）



出所：Central Bureau of Statistics, “Almost 4 out of 10 workers worked from home last year” <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2020/15/bijna-4-op-de-10-werkenden-werkten-vorig-jaar-thuis>

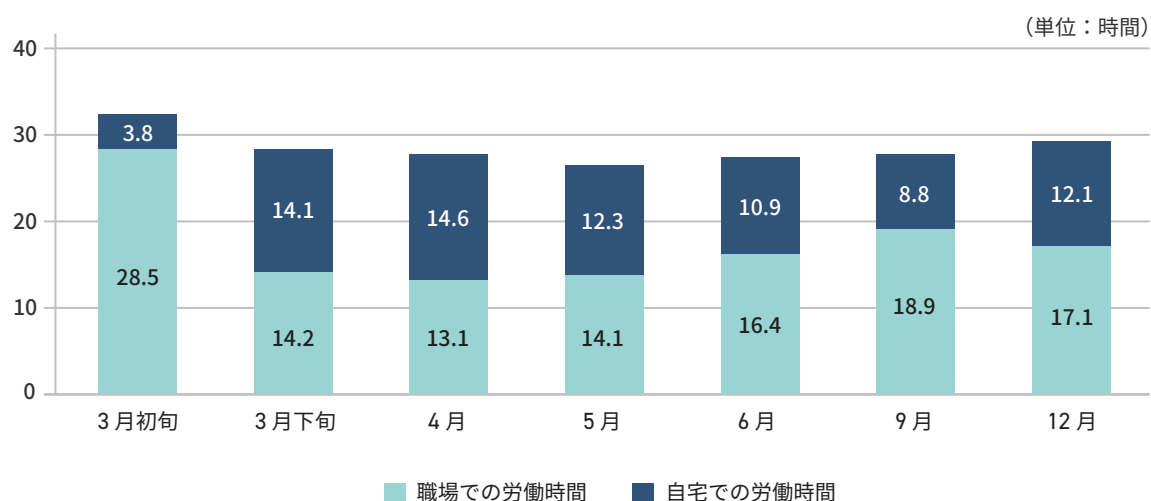
パンデミック後のリモートワークの実施

オランダが初めて新型コロナウイルスへの感染確認を発表したのは2020年2月27日である。新型コロナウイルスの感染率と死亡率は、ともに平均して高い水準で推移している。オランダにおけるロックダウンでは、午後9時から午前4時半までの夜間外出禁止令、学校外のほとんどのケア施設の閉鎖、レストランやバーの閉鎖（テイクアウトを除く）、劇場や美術館などの公共施設の閉鎖、各所での集会の人数制限などが含まれている。小売店は完全予約制でのみ営業が許可されていた。デイケア、小・中・高校および専門学校や大学は（少なくとも部分的に）授業を行っていた⁷。

オランダ政府は上記の政策に加えて、「不可能でない限り、自宅で仕事をしよう」という強い提言を発表しており⁸、現場で働くのは「事業を継続させるため必要不可欠な人員のみであるべき」としていた。そのほかすべての場合において、雇用主は自宅で仕事ができる従業員はそれが確実に実現できるようにすべきであり、パンデミック以前と同様に、従業員が安全で人間工学的に自宅で仕事ができるよう、環境を整える責任がある。

自宅の週労働時間は、パンデミック以前は平均約4時間であったが、新型コロナウイルス感染対策の初回の全国的ロックダウンにより、2020年春には急激に増加し約15時間となっていた。規制が緩和された夏の間は若干の減少が見られたが、12月はさらに厳しい規制が施行されたため、自宅での週労働時間は再び増加した（図表4）⁹。

【図表4】 職場と自宅における労働時間の比較（週の労働時間合計：2020年3月初旬～12月）



出所：Central Planning Bureau, “Working from home before, during and after the corona crisis” https://www.cpb.nl/sites/default/files/omnidownload/CPB-Achtergronddocument-Thuiswerken-voor-tijdens-en-na-de-coronacrisis_1.pdf

7 Coronavirus in the Netherlands: all you need to know, Dutch Review, (updated continually) <https://dutchreview.com/news/coronavirus-netherlands/>

8 Working from home during the coronavirus pandemic (Thuiswerken in coronatijd), Ministry of Social Affairs and Labor <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/coronavirus-covid-19/ondernemen-en-werken-in-coronatijd/thuiswerken-in-coronatijd>

9 Central Planning Bureau, “Working from home before, during and after the corona crisis” https://www.cpb.nl/sites/default/files/omnidownload/CPB-Achtergronddocument-Thuiswerken-voor-tijdens-en-na-de-coronacrisis_1.pdf

CBS の調査によると、2019 年に定期的あるいは時々自宅で仕事をした人は約 350 万人であったが、2020 年に自宅で仕事をした人は約 370 万人に増加した¹⁰。2020 年に自宅で仕事をした人のうち 150 万人はパートタイム従業員、220 万人がフルタイム従業員である。図表 5 は、自宅で仕事をする労働者のタイプをさらに細かく区分している。

【図表 5】自宅で仕事をする労働者のタイプ別人数

(単位：100 万人)

従業員のタイプ	人数
労働者の合計	3,764
雇用契約を交わした労働者の合計	2,731
（固定的な勤務の）従業員	2,391
フレックス労働者	340

出所：Central Bureau of Statistics, “Working population; remote working” <https://www.cbs.nl/nl-nl/cijfers/detail/83258NE-D?q=thuiswerk>

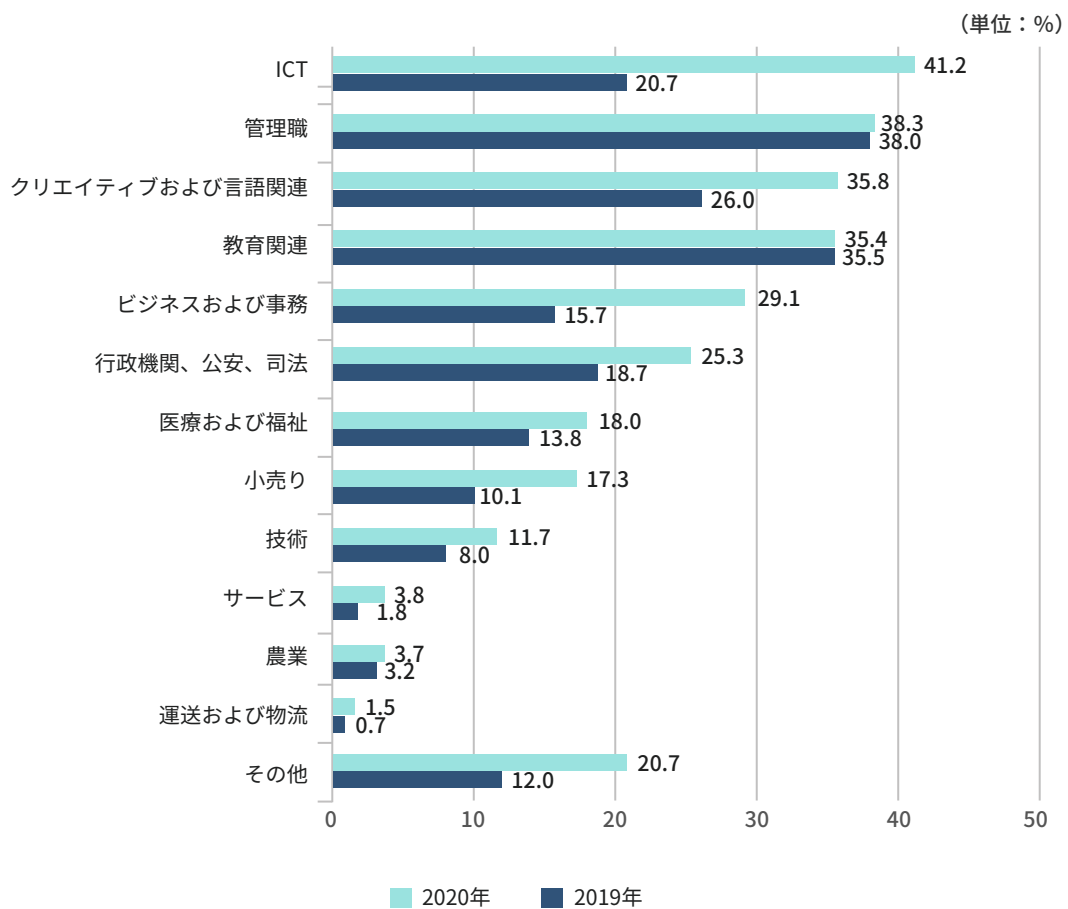
10 CBS, “Working population; remote working” <https://www.cbs.nl/nl-nl/cijfers/detail/83258NE-D?q=thuiswerk>

11 NB：この従業員には個人事業主も含まれる。

12 NB：このデータにおける「フレックス労働者」は、個人事業主と短期契約労働者と派遣労働者の区別をつけていない。

CBS の追加調査によると、パンデミック以前のトレンドが継続しており、ICT 分野の労働者が最も頻繁に自宅で仕事をしてきたのは、2020 年第 2 四半期で、前年同期比で 40% 増加した。これは、すべての雇用分野において最大の増加率である。管理職、クリエイティブおよび言語関連の専門職、教育関連の労働者も比較的頻繁に自宅で仕事をしている。これとは対照的に、サービス、運送および物流、農業などの分野の労働者が自宅で仕事をする割合は少ない（図表 6）¹³。

【図表 6】在宅勤務の従業員の割合・職種別（2020 年、2019 年第 2 四半期）

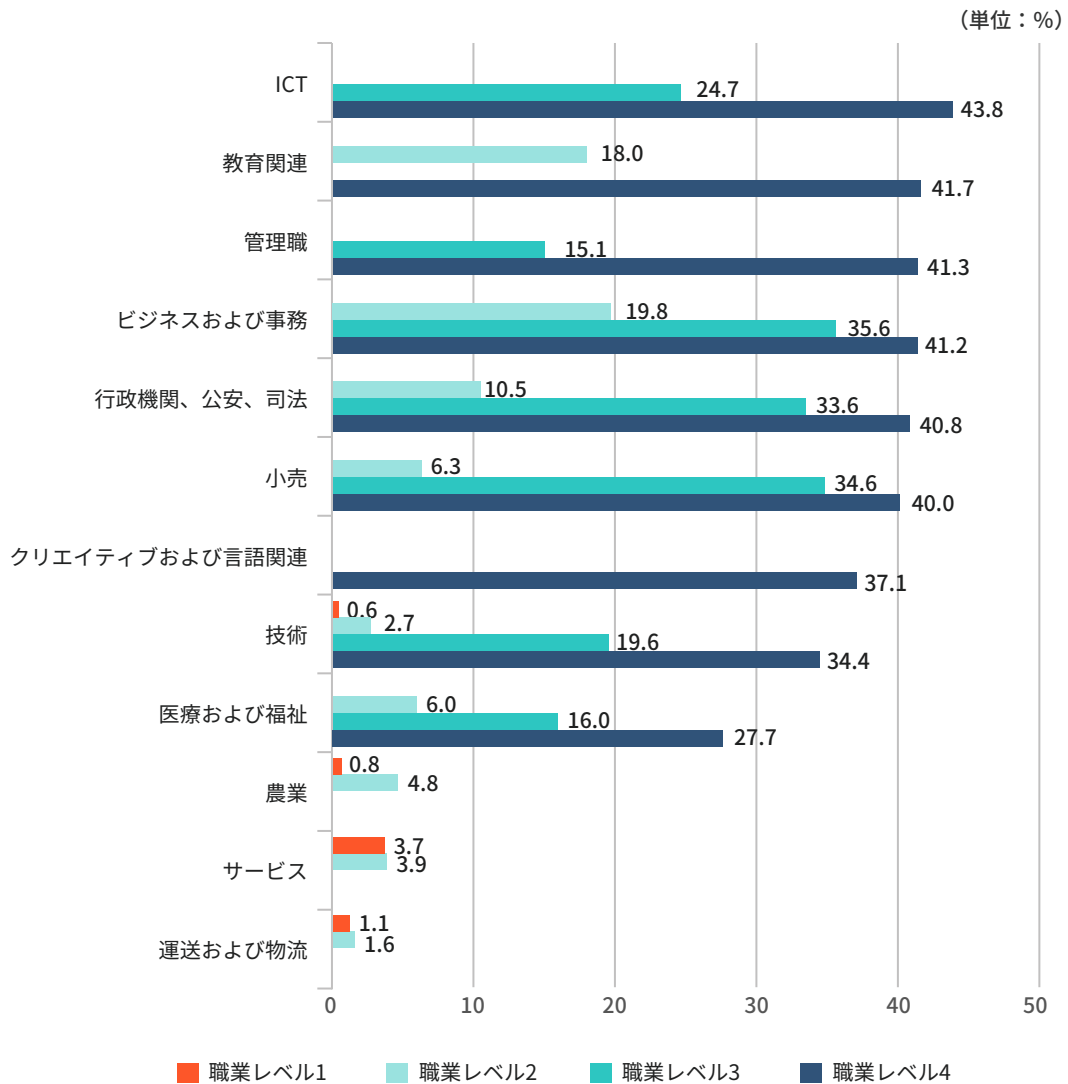


出所：Central Bureau of Statistics, “ICT employees work from home most often during corona crisis” <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2020/33/ict-ers-werken-vaakst-vanuit-huis-tijdens-coronacrisis>

¹³ ICT employees work from home most often during corona crisis (ICT,ers werken vaakst vanuit huis tijdens coronacrisis), CBS, 12 August 2020 <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2020/33/ict-ers-werken-vaakst-vanuit-huis-tijdens-coronacrisis>

また、リモートワークしやすい職業でも、職位が高くなるほど自宅で仕事をする（仕事ができる）割合も高くなる¹⁴。たとえば2020年第2四半期は、ICT分野の中でも、レベル4（最も高いレベル）の労働者の44%が自宅で仕事をしていましたが、レベル1～3の労働者は25%にとどまっている。ほかの分野でも同様のトレンドが見られる。レベル4の労働者で自宅で仕事をした人の割合は、医療および福祉分野が28%で最低であった(図表7)。

【図表7】在宅勤務をする従業員の割合（2020年第2四半期）



注：数値（%）がゼロに近い場合や、労働者の数が信頼できるデータを算出するために十分でない場合の結果は発表していない。
 出所：Central Bureau of Statistics, “ICT employees work from home most often during corona crisis” <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2020/33/ict-ers-werken-vaakst-vanuit-huis-tijdens-coronacrisis>

14 オランダでは、職業は International Labour Organization (ILO) からの International Standard Classification of Occupations 2008 (ISCO 2008) による4つのカテゴリーに区別している。各レベルはその職務を遂行するために必要なタスクの複雑さと範囲、その職務に就くために必要な資格のレベルを表示している。

パンデミック以降、大企業の労働者の多くがリモートワークに移行した。従業員数 100 名以上の企業では、「全員がリモートワークに変わった (9%)」「ほとんどの従業員が変わった (38%)」、「少数 (28%)」という結果であった。従業員数 10～100 名の中小企業では、「全員がリモートワークに変わった (3%)」「ほとんどの従業員が変わった (25%)」、「少数 (30%)」にとどまっている。従業員数が 10 名以下の極小規模の企業では 57% が「何も変わっていない」と回答している。「何も変わっていない」と回答した中小企業は 36%、大企業は 24% であった¹⁵。

リモートワークが可能・不可能な職種

図表 2 が示すように、人々がリモートで働く割合と、与えられているリモートの機会の割合には相関関係がある。さらに、職業レベルが低いほどリモートで働く割合も低い。2019 年のデータでは、レベル 1 とレベル 2 では、「リモートで働く機会がある」と回答したのはわずか 4% と 16% である¹⁶。レベル 1 と 2 の職種は技術職（配管工や大工など）、対面サービス（美容師、清掃スタッフ、料理人）、物流や運送分野（デリバリー運転手、スーパーの商品管理者）などが大多数である。接客業では、雇用主は、一時解雇、余剰人員の調整、強制的な休暇消化よりも、労働時間の短縮を行っていた¹⁷。

これとは対照的に、最も高い職業レベル（レベル 4）の労働者 10 人のうち 7 人が、「自分が望めば自宅で仕事をすることができる」と回答した。高い職業レベルでも、産業によっては、医療関連のようにリモートで職務を遂行することが困難な場合もある。医療従事者の多くが、大勢の新型コロナウイルス感染症患者に適切に対応するために、労働時間が増加したと回答している。パンデミック以前からこれらの労働者はリモートワークの機会は少なかった。

15 Evaluation of the Flexible working law, Ministry of Social Affairs and Labor, 15 January 2021 <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2021/02/10/evaluatierapport-wet-flexibel-werke>

16 ICT employees work from home most often during corona crisis <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2020/33/ict-ers-werken-vaakst-vanuit-huis-tijdens-coronacrisis>

17 Almost a quarter of home workers wants to continue working largely from home after corona (Bijna een kwart van de thuiswerkers wil ook na corona grotendeels thuis blijven werken), TNO, 4 February 2021 <https://www.tno.nl/nl/over-tno/nieuws/2021/2/kwart-thuiswerkers-na-corona-deels-thuis-blijven-werken/>

リモートワークを活用する・活用できない理由

リモートワークの実施は、a) 遂行する仕事の種類と、b) 一般的にはフレックス制度、特にリモートワークに対する職場の文化の2つの要素に影響を受けている。a) の要素に関係しているのは学歴レベルで、学歴が低い場合、リモートワークをするのが難しい仕事に就いていることが多い。

コンピューター、スマートフォン、ビデオ動画などオンラインでできる仕事であれば、当然リモートワークへの移行が容易であるが¹⁸、対面での接客が求められる職業（サービス業、接客業、医療関連など）、重機の操作を伴う職業（農業、建設業など）、品物を物理的に動かす職業（運送および物流）はほかの職種と比べるとリモートワークへの移行は困難である。パンデミック中でも、「自宅で仕事をしていない」と回答した労働者は、第一次教育レベルの学歴では90%、第二次教育レベルの学歴では29%、第三次教育レベルの学歴では17%と、高学歴者はリモートワークがしやすいことが明らかになった¹⁹。

リモートワークの導入にあたっては経営者の意向も重要な要素である。オランダ政府の社会・雇用省 (Ministry of Social Affairs and Employment) による、2016年導入のフレキシブルワーク法 (Wfw) に関する調査では、フレキシブルワークが当たり前の企業文化を構築できたか聞いている。調査によると、雇用主と従業員の両方がフレキシブルワークに対して大部分は肯定的である。一方、そうでない企業では、いくつかの要因が影響していると思われる。1つ目は、「リモートワークのような柔軟な労働環境を要求する権利があることを、労働者自身が自覚していない」こと。2つ目は、「フレキシブルワークが標準的な慣習であるということを管理職が積極的に推進していない」ということである。このような企業は、従業員側からフレキシブルワークへの移行を正式に要求されるまで導入するのを待ち、要求した本人にのみ提供する傾向がある。3つ目は、「組織内のコミュニケーション文化がフレキシブルワークに関する会話を推奨する雰囲気ではない」ということが挙げられる²⁰。

18 8 ICT employees work from home most often during corona crisis <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2020/33/ict-ers-werken-vaakst-vanuit-huis-tijdens-coronacrisis>

19 Evaluation of the Flexible working law, Ministry of Social Affairs and Labor, 15 January 2021 <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2021/02/10/evaluatierapport-wet-flexibel-werken>

20 ibid.

リモートワークの促進要因

リモートワーク促進の主な目的は、当初より、全般的な労働力のワーク・ライフ・バランスの向上である。達成するには、従業員と経営者の間の会話や、信頼関係を促進する企業文化が必要不可欠である。前出の Wfw に関する調査でも、職場に変化を要求する権利を持っていても、必ずしも大きな変化をもたらすわけではないという結果が出ている。多くの場合、従業員は Wfw に対して経営者が前向きでないときのための「最後の手段」だと考えている。普段から従業員の希望が通りやすい企業や機関が、リモートワークを効果的に推進することができる。

オランダでリモートワークを推奨するのは、環境保護や経済的理由など、重要な理由があると思われる。PwC オランダの調査によると、パンデミックが管理できるようになった後も、リモートワークが可能な人が少なくとも週に1日リモートワークすることを継続したとしたら、二酸化炭素排出量が 606 キロトン減少するという結果が出ている。これは主に交通量の減少によるものである。社会全体では、39 億ユーロの経費削減が推測されている。雇用主は、不動産の賃貸料、光熱費、ケータリング料金などを合わせて、最高で 17 億ユーロの経費を削減できると推測されている。労働者は、自宅の光熱費が上がることが予測されるが、これは削減可能な通勤に関連する費用（12 億ユーロ）とは比較にならない額である。通勤が減ることによる交通量の減少は、インフラへの投資額の減少につながり、さらに交通事故の減少も見込まれる²¹。

21 The costs and benefits of working from home, PwC, 2020 <https://www.pwc.nl/actueel-en-publicaties/themas/economie/de-baten-van-thuiswerken-zijn-aanzienlijk.html>

リモートワークを行う従業員が直面する問題

パンデミック以前、全労働者の約4分の1が心配していたことがある。たとえば、リモートワークをしない労働者は、リモートワークをする同僚に大きなプレッシャーを感じた、より不利なスケジュールで働くことになると感じたと報告している。フレキシブル労働制度の導入によって、従業員間に摩擦を生じさせる、特に女性従業員は、同僚と同程度の出社をしていないと、昇進コースから外される可能性があるという。また、多くの労働者がワーク・ライフ・バランスの向上などリモートワークのメリットを理解している一方、リモートワークにより同僚に会う機会が減ることで、よい人間関係を築きにくくなると思っている²²。

パンデミック中の期間に限定すると、リモートワークとは「自宅で仕事をする事」を指した。これにより、一人暮らしの人や、就労時間中にホームスクーリングやそのほか、幼い子どもの面倒を見なければいけない人にそれぞれに固有の問題が露呈した。リモートワークとソーシャルディスタンスルールは、孤独や心理的な疾患の増加にもつながった。オランダ最大の労働組合である CNV が 2020 年初秋に実施した調査によると、労働者の3分の1が「非常に孤独を感じる」、4分の1が「働きすぎだと感じる」、ほぼ10人に1人が「燃え尽きそうだ」と回答している²³。

さらに、身体的な問題も懸念されている。前述の通り、従業員が自宅で働く場合、人間工学的な機材を提供するのは雇用主の責任であるが、実際には、労働者の約40%がパンデミック以前よりも頻繁に肩、首、腕、腰の痛みなどの身体的な問題に苦しんでいる。ロックダウンの規制による運動や外出に費やす時間の減少は、この状況を悪化させたと考えられている²⁴。

22 Evaluation of the Flexible working law, Ministry of Social Affairs and Labor, 15 January 2021 <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2021/02/10/evaluatie-rapport-wet-flexibel-werken>

23 Increase in physical ailments due to home working (Toename fysieke klachten door thuiswerken), Binnenlands Bestuur, 27 October 2020 <https://www.binnenlandsbestuur.nl/ambtenaar-en-carriere/nieuws/toename-fysieke-klachten-door-thuiswerken.14939999.lynkx>

24 ibid.

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

リモートワークに関する不満は、パンデミック以前は、個人の職業的な人間関係やキャリアパス全般に関するもので、特にリモートワークしなかった（またはリモートワークの回数が少なかった）同僚と比較して、リモートワークによる不在がどう影響するのかというものだった。パンデミック中は、孤独感や身体的な不快感が挙げられている。

オランダ政府は、公式ウェブサイトにパンデミック中におけるリモートワークに関する情報ページを設け、労働者に下記の提起を行った。

- 「ワーク・ライフ・バランスが崩れている」というサインに留意しましょう（図表 13）
- 精神的な健康状態のケアをしましょう（計画する、休息を取る、余暇を楽しむ、必要なときは助けを求める、身体的なエクササイズをする）
- 身体的な健康状態のケアをしましょう（人間工学的な労働環境を整える、新鮮な空気と適度な運動）
- 同僚と常時連絡を取り合いましょう（明確なコミュニケーションを取る、ビデオ会議用ツールを活用する）

リモートワークのメリット、デメリット

リモートワークにはデメリットよりもメリットの方が多いは明らかだが、感じ方には個人差がある。オランダを含む欧州 9 カ国の高スキル保持者 5,000 人を対象にしたティルブルフ大学とフェルトホーエン & Co の共同調査では、57% がパンデミック中でのリモートワークを「ポジティブな経験だった」と回答している。一方、「メリットよりも、デメリットを感じた」と回答したのは 10% のみだった²⁵。

25 Knowledge workers identify more advantages than disadvantages in home working (Kennisswerkers zien meer voor- dan nadelen aan thuiswerken), Tijdschrift voor HRM, 24 September 2020 <https://tijdschriftvoorhrm.nl/meer-voordelen-dan-nadelen-door-thuiswerken-lockdown/>

リモートワークのメリットの1つは、毎日の通勤が不必要ということである。通勤に時間をかけなくてよいことに加えて、公共交通手段に使う費用を削減することもできる（図表8）。この経費の削減は、自宅にいることで発生する光熱費の増加を上回った²⁶。もう1つのメリットは現場で働くときに比べて「監視されている」という感覚が少ないことである。また、年齢が高い子供がいる労働者は「ワーク・ライフ・バランスが向上した」と回答していた。同僚が周囲にいないことや、学校が再開したことで、より集中できる環境が整い、多くの労働者は満足度が向上したと回答している²⁷。

一方、同僚との接触が減ったことで孤独感が増したと感じている回答者は多い。ほかのデメリットでは、自宅で働く方が「コンピューターに縛り付けられている」と感じ、物理的な不快感と（テクノロジーに関する）ストレスが生じることが多い²⁸（図表9）。これは、週に自宅で働く時間が顕著に増加した、パンデミックによるロックダウン期間中に特に多く見られた。また、幼い子どもがいる労働者は、特に学校や保育施設が閉鎖されていた期間に「ワーク・ライフ・バランスが悪化した」と回答していた²⁹。

【図表8】 ロックダウン期間中に自宅で仕事をすることのメリット（オランダ・EU）

（単位：％）

		オランダ	EU
指向	職場より自宅の雰囲気がよい	15.70	17.70
	ほかの人と連絡を取りやすい	11.40	18.70
	職場への通勤時間がない	85.60	88.10
	以前からの習慣を断ちルーチンを変えるよい機会	43.20	46.90
	家族や友達の近くにいられる	56.80	56.80
仕事の効率	時間がとれずできなかったプロジェクトに挑戦する機会がある	38.60	41.60
	会議のために長時間を確保しなくてよい	43.20	38.70
	他人から邪魔されることなく仕事に集中することができる	53.80	57.70
自律性	自分の仕事を精査する人がいない	32.20	23.50
	休憩をいつとるか自分で決められる	59.70	65.10
	好きな時に食事と飲み物をとることができる	65.30	67.00

出所：Tilburg University and Veldhoen & Co in Tijdschrift voor HRM, “Knowledge workers identify more advantages than disadvantages in home working” <https://tijdschriftvoorhrm.nl/meer-voordelen-dan-nadelen-door-thuiswerken-lockdown/>

26 The costs and benefits of working from home, PwC, 2020 <https://www.pwc.nl/nl/actueel-en-publicaties/themas/economie/de-baten-van-thuiswerken-zijn-aanzienlijk.html>

27 How do we experience home working during the pandemic? 6 lessons (Hoe beleven we thuiswerken in coronatijd? 6 lessen), SER Magazine, 13 October 2020 <https://www.ser.nl/nl/Publicaties/thuiswerken-coronatijd-lessen>

28 Knowledge workers identify more advantages than disadvantages in home working, Tijdschrift voor HRM, 24 September 2020 <https://tijdschriftvoorhrm.nl/meer-voordelen-dan-nadelen-door-thuiswerken-lockdown/>

29 How do we experience home working during the pandemic? 6 Lessons, SER Magazine, 13 October 2020 <https://www.ser.nl/nl/Publicaties/thuiswerken-coronatijd-lessen>

【図表 9】 ロックダウン期間中に自宅で仕事をすることのデメリット（オランダ・EU）

(単位：%)

		オランダ	EU
バーチャルな環境	外出できない	74.60	68.10
	以前のように同僚やほかの人に会えない	81.40	72.60
	自宅で仕事をしていると運動する機会が減る	49.20	46.70
	物理的な事情で、自宅では良い労働環境を確保することができない	42.40	47.70
	職場で提供される食べ物やアメニティが欲しい	14.00	21.00
	通常のルーチンを継続するのが難しいと感じる	28.00	25.50
	職場にいるときよりも強く「コンピューターに縛り付けられている」と感じる	66.50	49.00
	自宅だとほかの人に邪魔される	32.60	30.00
仕事の満足感	自宅で行う仕事は多くないのではないかと心配である	11.90	10.90
	どのような仕事をすればよいかわからない	3.00	4.90
	自宅で行う仕事は職場で行うよりもつまらない	19.90	16.00
	一人きりだと仕事に集中するのが難しい	23.70	14.70
	自分が出勤できないと会社の業績にマイナスの影響がある	5.90	5.50
仕事のためのリソースが不十分	仕事をするために（物理的な）機材が必要だが、自宅ではアクセスできない	14.00	34.00
	仕事をするためにデータや書類が必要だが、自宅ではアクセスできない	10.20	18.90
	やりたいタスクがあるが、自宅ではできない	19.90	23.90

出所：Tilburg University and Veldhoen & Co in Tijdschrift voor HRM, “Knowledge workers identify more advantages than disadvantages in home working” <https://tijdschriftvoorhrm.nl/meer-voordelen-dan-nadelen-door-thuiswerken-lockdown/>

図表 8、9 が示すとおり、大多数の人が同意した回答は少なかった。ある人がメリットだと思うことを、別の人はデメリットだと感じている。同調査と報告書の共著者によると、パンデミック後の未来におけるリモートワークを研究する HR 専門職者にとって、このことは興味深いものになるだろう。リモートワークに関して全員が同意する回答はないことを踏まえて、自社のリモートワーク制度を計画する際に、この調査の 6 つのテーマを参考にできる³⁰。

30 Knowledge workers identify more advantages than disadvantages in home working, Tijdschrift voor HRM, 24 September 2020 <https://tijdschriftvoorhrm.nl/meer-voordelen-dan-nadelen-door-thuiswerken-lockdown/>

リモートワークは、パンデミック以前はフレキシブルな労働時間とスケジュールと共に、良好なワーク・ライフ・バランスを達成するための鍵と考えられていた。リモートワークを希望する理由の上位は、「パートナーの就労状況（33%）」「もっと家族と過ごす時間が欲しい（25%）」など、主に労働時間に関連すること、家族など私生活にも関係していることが多い（図表 10）。

【図表 10】 リモートワークを希望する理由

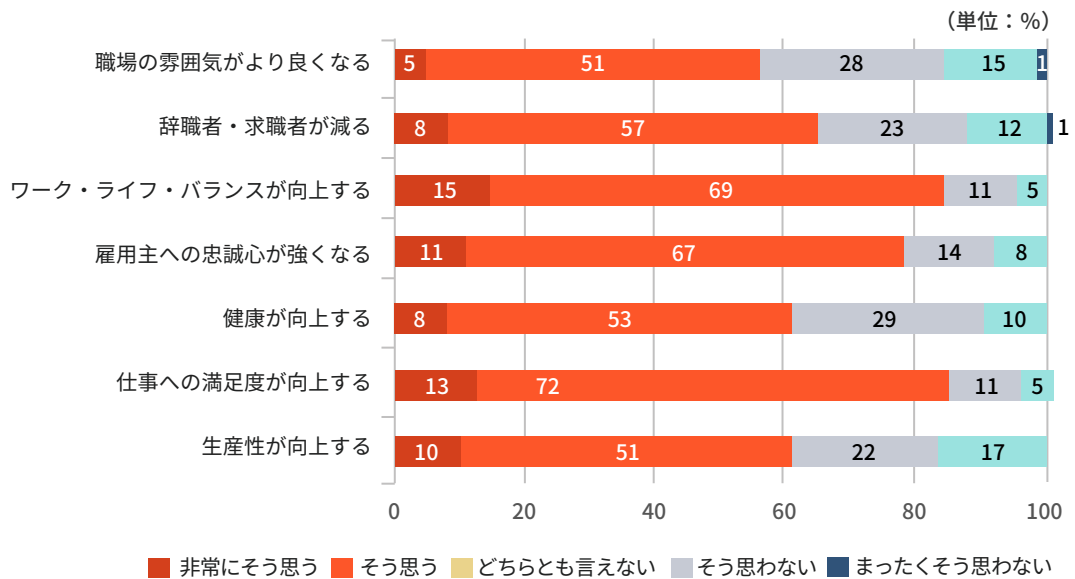
(単位：%)

フレキシブル労働を希望する理由	リモートワーク
パートナーの就労状況	33
もっと家族と過ごす時間が欲しい	25
持病に関係する理由	17
通勤に費やす時間を減らしたい	17
家族の状況が変化した	8
労働時間を増やすことができる	8
介護ケアをしなければならない	8
引退が近い年齢なので労働負担を減らし始めたい	8
その他（特に）：自宅の方が集中しやすい	8

出所：Ministry of Social Affairs and Employment, Evaluation of the Flexible working law <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2021/02/10/evaluatierapport-wet-flexibel-werken>

従業員のワーク・ライフ・バランスの向上は、より幸せで、より効率的な労働力につながる。もし雇用主が、フレキシブルな労働に前向きであれば、従業員は「生産性が向上する(61%)」「仕事への満足度が向上する(85%)」「雇用主への忠誠心が向上する(78%)」という³¹。雇用主がフレキシブルな働き方を推奨する重要な動機は、従業員の雇用維持と考えられる(図表 11)。

【図表 11】 フレキシブルワークが可能になることで起こる効果（従業員）

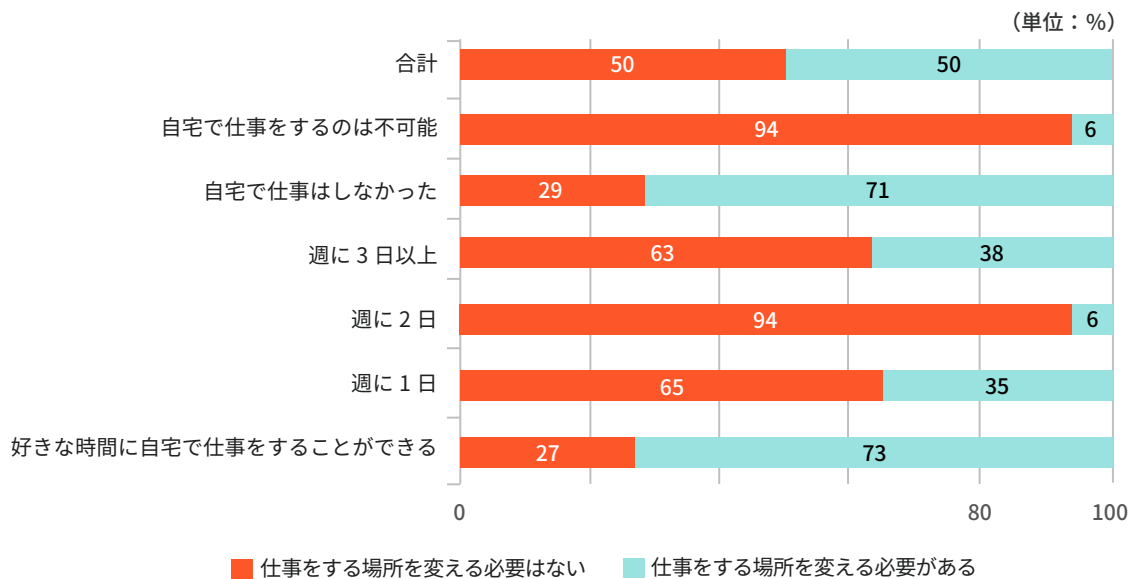


出所：Ministry of Social Affairs and Employment, Evaluation of the Flexible working law <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2021/02/10/evaluatierapport-wet-flexibel-werken>

31 Evaluation of the Flexible working law, Ministry of Social Affairs and Labor, 15 January 2021 <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2021/02/10/evaluatierapport-wet-flexibel-werken>

オランダ政府がパンデミック中に「必要な場合のみ、職場で仕事をする」という強い提起をしたことで、リモートワーク、特に在宅勤務の必要性や要望が明らかになった。興味深いことに、以前は自宅で働くことが可能でも行わなかった人たちも、いまは自宅で働くことを選択している³²。自宅で働くことが困難な職業に就いている人は、ほぼ変化はないようである（図表 12）。

【図表 12】 パンデミック前後の就業状況



出所：Ministry of Social Affairs and Employment, Evaluation of the Flexible working law <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2021/02/10/evaluatierapport-wet-flexibel-werken>

³² Evaluation of the Flexible working law, Ministry of Social Affairs and Labor, 15 January 2021 <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2021/02/10/evaluatierapport-wet-flexibel-werken>

生活空間でリモートワークをする際の課題

マーケティングおよびテクノロジーに関するブログの Frankwatching の調査では、自宅で仕事をするときの問題点や実際に難しいと感じたことを聞いているが、「仕事をする静かなスペースがない (27%)」「人間工学的な労働スペースがない (25%)」「適切な機材が自宅にない (11%)」「自宅のインターネット環境が信頼できるものではない (10%)」という回答であった³³。

前述のとおり、リモートワークでも、雇用主には従業員に安全で人間工学的な労働環境を確保する責任があるが、実際は労働者の多くがホームオフィスの機材で間に合わせている。たとえば、高さ調節が可能なデスク、椅子、ノートパソコン、キーボード、モニターが提供されるべきである。労働組合 CNV の調査によると、労働者の 44% が、自宅では法律で承認された労働環境が提供されていない³⁴。3人に1人の労働者が、「自分が正しい姿勢で仕事ができる環境かどうかは自信がない」と回答しており、約 10% は 2020 年 3 月以降、「以前より頻繁に理学療法士の治療を受けている」という。最も多い苦情は、非人間工学的な状況下での(長時間の)コンピューターを使った作業および運動不足による腰、首、肩、腕の痛みである³⁵。

パンデミック中の在宅勤務で、ワーク・ライフ・バランスが大きく崩れたという報告もある。リモートワークは、一人暮らしの人にとっては孤独感や労働意欲の喪失などにつながる可能性があるが、大家族で暮らしている人は、仕事と家事や子育ての間の境界が崩れてしまう恐れがある。どちらも、在宅勤務で労働者が仕事に集中するのは難しいという³⁶。

オランダ政府の社会・雇用省は、雇用主と従業員の両方が、パンデミック中におけるワーク・ライフ・バランスの善し悪しを理解し、必要に応じて改善するためのファクトシートを公表している³⁷ (図表 13)。

33 What has working from home been like for 2000 people? (Hoe hebben 2000 mensen 8 weken thuiswerken ervaren?), Frankwatching, 11 May 2020 <https://www.frankwatching.com/archive/2020/05/11/thuiswerken-scan-onderzoek/>

34 The Working Conditions Act (Arbeidsomstandighedenwet, commonly referred to as “Arbowet”) stipulates what measures employers, employees and self-employed workers must take to promote the safety, health and wellbeing of employees and self-employed workers. The aim of this law is to prevent accidents and illnesses caused on work premises or by performing work. <https://wetten.overheid.nl/BWBR0010346/2020-12-01>

35 Increase in physical ailments due to home working, Binnenlands Bestuur, 27 October 2020 <https://www.binnenlandsbestuur.nl/ambtenaar-en-carriere/nieuws/toename-fysieke-klachten-door-thuiswerken.14939999.lynkx>

36 Factsheet: Fitness and vitality during home working, Ministry of Social Affairs and Labour, 1 September 2020 <https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/fit-en-vitaal-thuiswerken/documenten/brochure/2020/9/1/factsheet-vitaal-thuiswerken>

37 ibid.

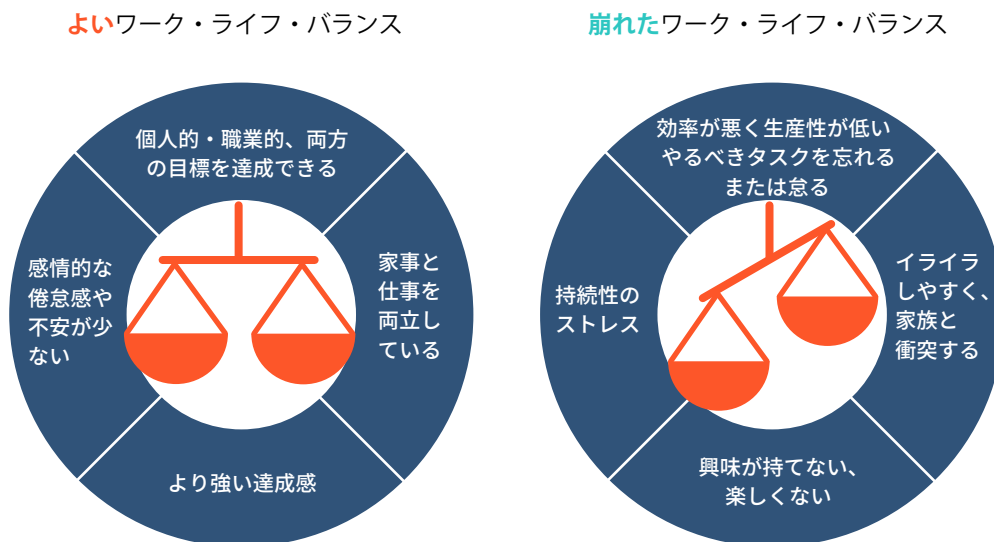
ファクトシートは、労働者と雇用主の両方に、よいワーク・ライフ・バランスを維持するためのアドバイスを提供している。労働者へのアドバイスは下記の通りである³⁸。

- 短期的・長期的両方の明白な目標を設定する
- タスクにバリエーションを持たせる
- 定期的に休憩し、電子機器から離れる時間を確保する
- 労働時間を固定し、個人的な時間やイベントと混在しないようにする
- 「燃え尽き症候群」を避けるため、明確な境界線を設ける
- 雇用主、同僚、家族と、頻繁にコミュニケーションを取る

従業員の福祉を確保するための雇用主へのアドバイスは以下の通りである³⁹。

- 従業員とコンタクトを密に取り、可能ならビデオ会議用のツールを活用する
- 従業員に対し、会社の経営情報や、従業員が会社の目標達成にどのように貢献できるかについて、明確かつ頻繁に提供する
- 従業員の自宅が、安全かつ人間工学的な労働環境となるようサポートする
- 期待している内容を明確に伝える
- 従業員同士のやり取りを推奨する

【図表 13】 よいワーク・ライフ・バランスと崩れたワーク・ライフ・バランスの認識



出所：Ministry of Social Affairs and Employment, “Fitness and Vitality during home working” <https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/fit-en-vitaal-thuiswerken/documenten/brochure/2020/9/1/factsheet-vitaal-thuiswerken>

38 Factsheet: Fitness and vitality during home working, Ministry of Social Affairs and Labour, 1 September 2020 <https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/fit-en-vitaal-thuiswerken/documenten/brochure/2020/9/1/factsheet-vitaal-thuiswerken>

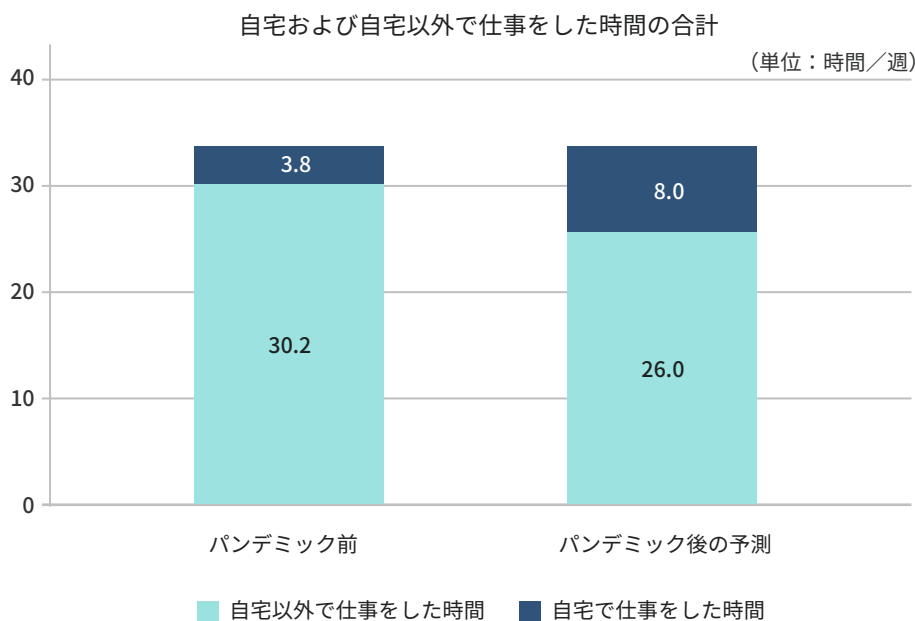
39 ibid.

パンデミック収束後もリモートワークの継続を希望する人の割合

パンデミック中に実施されたいくつかの調査によると、パンデミックは一時的なものだが、リモートワークは継続すると見込まれている。しかし、労働者がどのくらい在宅勤務を望んでいるかが重要である。ほとんどの労働者が、在宅勤務と職場勤務のハイブリッドを望んでいる⁴⁰。CPBが2021年1月に行った調査によると、パンデミック以前の自宅での就労時間の週平均で約4時間だったが、パンデミック後には2倍の8時間になると見込まれている。

「もし自分で自由に決めることができるなら、パンデミック後は週に何時間自宅で働きたいか」という設問への労働者の回答は、週平均9時間より1時間短しだけであった⁴¹（図表14）。

【図表14】パンデミック前後の週労働時間と予測（平均）



出所：Central Planning Bureau, “Working from home before, during and after the corona crisis” https://www.cpb.nl/sites/default/files/omnidownload/CPB-Achtergronddocument-Thuiswerken-voor-tijdens-en-na-de-coronacrisis_1.pdf

リモートワークをパンデミック後に継続させるには、前述の問題点をいくつか改善する必要がある。オランダ応用科学研究機構（Nederlandse Organisatie voor Toegepast-Natuurwetenschappelijk Onderzoek-TNO）によると、適切な機材がないことやパンデミック中における労働者の運動不足は特に改善する必要があるという⁴²。

40 Almost a quarter of home workers wants to continue working largely from home after corona, TNO, 4 February 2021 <https://www.tno.nl/nl/over-tno/nieuws/2021/2/kwart-thuiswerkers-na-corona-deels-thuis-blijven-werken/>

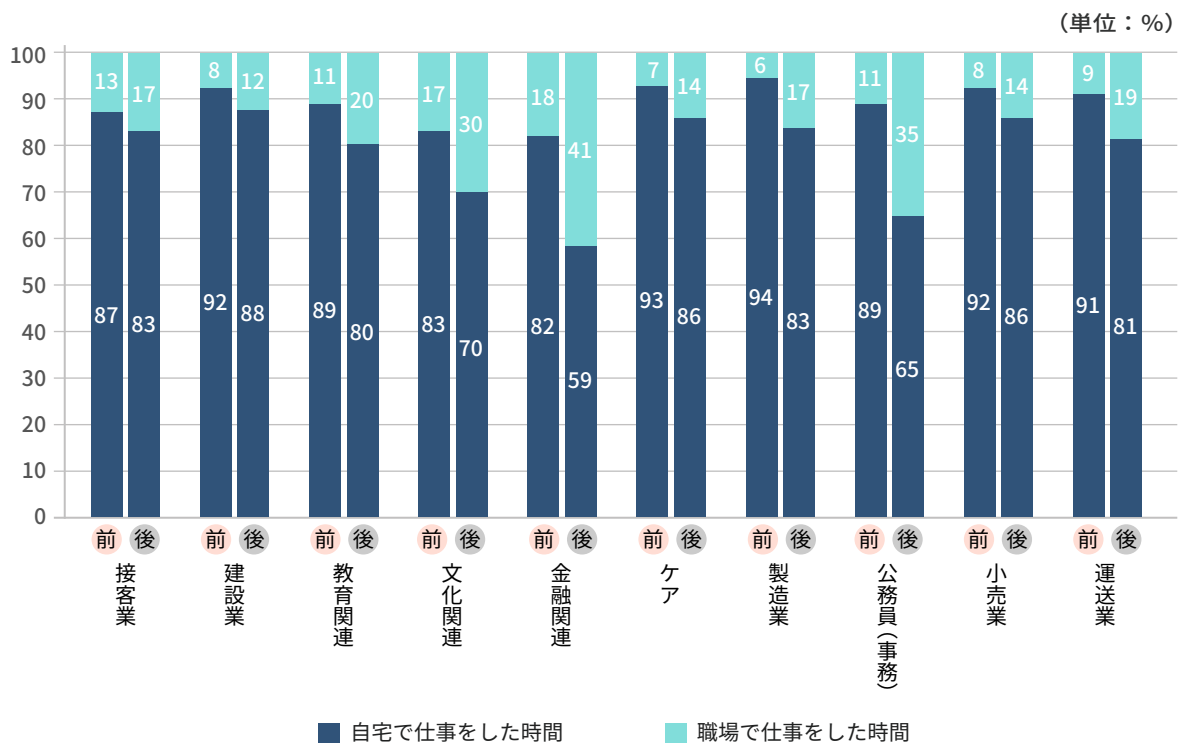
41 Working from home before, during and after the corona crisis (Thuiswerken vóór, tijdens en ná de coronacrisis), CPB, January 2021 https://www.cpb.nl/sites/default/files/omnidownload/CPB-Achtergronddocument-Thuiswerken-voor-tijdens-en-na-de-coronacrisis_1.pdf

42 Almost a quarter of home workers wants to continue working largely from home after corona, TNO, 4 February 2021 <https://www.tno.nl/nl/over-tno/nieuws/2021/2/kwart-thuiswerkers-na-corona-deels-thuis-blijven-werken/>

希望するリモートワーク日数と、リモートとオフィスのハイブリッド勤務

リモートワークの希望日数は、平均で週に1日である。TNOの調査によると4人に1人が「ほとんどの時間を自宅で仕事をしたい」、43%が「リモートワークと職場のハイブリッドがよい」という回答だった⁴³。すべての産業で、パンデミック以前よりも頻繁に自宅で仕事がしたいという回答が多かったが、実際には業種によって回答は大きく異なる（図表15）。

【図表15】在宅勤務の割合 パンデミック前の時間とパンデミック後の予測時間・産業別



出所：Central Planning Bureau, “Working from home before, during and after the corona crisis” https://www.cpb.nl/sites/default/files/omnidownload/CPB-Achtergronddocument-Thiswerken-voor-tijdens-en-na-de-coronacrisis_1.pdf

⁴³ Almost a quarter of home workers wants to continue working largely from home after corona, TNO, 4 February 2021 <https://www.tno.nl/nl/over-tno/nieuws/2021/2/kwart-thuiswerkers-na-corona-deels-thuis-blijven-werken/>

リモートワークの生産性

図表 8、図表 9 では、「同僚が周りにいない方が集中できるため、生産性が向上した」という回答と、「身体的、精神的に適切でない労働環境で仕事に集中するのは難しい」と回答する人がある。

オランダ政府の社会・雇用省は、多くのオランダ人労働者が直面している労働環境の変化とその対応について、5人の熟練の専門職者にインタビューを行った⁴⁴。パンデミック中にどのように自分の仕事をしているかを調査し、他者へのアドバイスやヒントを聞いた。

ケーススタディ 1

バウキエ氏（トゥウエンテ大学機械工学 博士課程の学生兼講師） 仕事場所：キッチンのテーブル

Q. 自宅で働いた感想を教えてください。

A. よくなりました。最初は集中するのが難しかったのですが、大学からモニターを借りてから楽になりました。自分の生活にメリハリをつけるために、キッチンのテーブルで食事をするのをやめました。今は立って食べるか、ソファに座って食べています。こうすれば一日中同じ場所にいらなくて済みます。最初は、デジタルコミュニケーションの方法を模索するのに少し時間がかかりましたが、今は、オンラインでチュートリアルを実施しています。それから、講義を録画して、学生が見たいときに見られるようにしました。録画すると時間がかかりますが、とても上手くいっています。

Q. モニターの追加と、ランチの場所を変えた以外に、身体的な健康を維持するために行っていることはありますか？

A. キッチンのテーブルで普通の椅子に座って仕事をするのは、人間工学的によくありませんが、モニターを追加したことは助かっています。定期的に休憩を取り、紅茶を淹れ、背中や肩のストレッチをしています。また、長時間コンピューターに向かって座らないことが重要だと思っています。

Q. 精神的な健康を保つために行っていることはありますか。

A. 毎朝のヨガは精神的な健康によい。また、同僚とまめに連絡を取り合っています。休憩の時間にコーヒーを飲んで同僚とバーチャルで雑談したり、夕方はオンライン飲み会をしたりしています。

Q. 上司や同僚はどのようなサポートをしてくれますか？

A. 私の上司はとても熱心に、活動をサポートしてくれます。たとえば、バーチャルで同僚とコーヒー休憩をとることです。録画をアップロードするチームもとても反応がよく、いつでも相談に乗ってくれます。とても上手くいっています。

⁴⁴ Experienced Professionals: How is it for you (Ervaringsdeskundigen: #Hoezitjijerbij?), Ministry of Social Affairs and Labor <https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/fit-en-vitaal-thuiswerken/ervaringsdeskundigen-hoezitjijerbij>

ケーススタディ2

リタ氏（公務員 事務） 仕事場所：ホームオフィス

Q. 自宅で働いた感想を教えてください。

A. 自分のリズムで在宅勤務することに慣れるのに時間がかかりましたが、今はとても上手くいっています。同僚と雑談や、アイデアを出し合うことができず時々淋しいですが、自宅は集中しやすいと感じています。在宅勤務用の勤務スケジュールを作りました。午後は静かですが、夕方に多くのEメールが届くので、その時間に合わせて仕事をします。休憩を取って、コーヒーを飲んだり、外に出たり、おいしいランチを食べます。新鮮な空気と休憩を取ることで、仕事に集中しやすくなります。

Q. 身体的な健康を維持するために行っていることはありますか？

A. 初めはキッチンテーブルで仕事をしていましたが、体が痛むようになりました。ホームオフィスエリアを作って、モニター2台とキーボードを使うことで人間工学的な環境になりました。休憩を取るタイミングを教えてください。アプリも使っています。休憩時間に洗濯をしたり、コーヒーを飲んでます。とてもよい気晴らしになります。

Q. 精神的な健康を保つために行っていることはありますか？

A. 景色を変えることはとてもよいです。車に乗ってどこかへ出かけて気分を変えます。調子がよい日もあれば悪い日もありますが、同僚はそばにいませんので、同僚たちとチャットをしたり、お互いに愚痴を言い合っですっきりします。

Q. 上司や同僚はどのようなサポートをしてくれますか？

A. この状況は私たち全員にとって初めての経験で、慣れるまで大変でしたが、勤務先の組織はとても協力的です。たとえばオンラインのフィットネスクラスの実施です。頻繁にEメールが届いて、自宅での就労に関する新しい情報やアドバイス、やる気が出る名言などを提供してくれます。

ケーススタディ3

アンヌ・フロール氏（研究者） 仕事場所：ホームオフィス

Q. 自宅で働いた感想を教えてください。

A. よいこともあります。自宅で作業したために早く完了できたプロジェクトもあります。残念なことに、フォーカスグループ調査をオンラインで行うことができずに、延期になっている案件もあります。

Q. 身体的な健康を維持するために行っていることはありますか？

A. 私と私の夫はそれぞれ自分のオフィスを持っています。私は職場から仕事用の椅子、ノートパソコン、モニター1台を借りています。私たちは、始業時間の前に元気が出るように、なるべく毎朝、徒歩や自転車で近所に出かけています。

Q. 精神的な健康を保つために行っていることはありますか。

A. 子どもがいないので、精神的なストレス度はさほど高くありません。自宅でバイオリンを弾くことで、精神的にも身体的にも仕事から解放されます。休憩を取るとはとても重要です。頭の中がクリアな状態で仕事に戻ることができます。

Q. 上司や同僚はどのようなサポートをしてくれますか？

A. 仲がよく、カジュアルな付き合いをしています。オフィスで同僚に質問をすることができないため、よく電話をかけています。

ケーススタディ 4

ユーライ氏（ビジネスアドバイザー） 仕事場所：リビングルーム

Q. 自宅で働いた感想を教えてください。

A. とても上手くいっています。私のプロジェクトはほぼすべて継続できました。当初は、会社も顧客も慎重でしたが、仕事のすべてをデジタル化し、すべてのミーティングはオンラインで行えています。プレストもデジタル化できました。在宅勤務はしばらく続くので、ツールを利用してできることを最大限やろうということになりました。

Q. 身体的な健康を維持するために行っていることはありますか？

A. 会社から姿勢がよくなるデスク用のスツールを借りています。定期的に休憩して、外に出て日光を浴びてリラックスするようにしています。

Q. 精神的な健康を保つために行っていることはありますか。

A. 一番重要なのは、休憩を取るタイミングを自覚することです。たとえば4、5件のビデオ会議を連続でこなした後は、疲弊しているので外へ出て休息を取る必要があります。週末に市内のさまざまな場所に散歩に出かけることもリラックス効果があります。

Q. 上司や同僚はどのようなサポートをしてくれますか？

A. 全員が独立した働き方ですが、経営陣は全員と連絡を密に取り、チームに自社のビジョンやアプローチを理解してもらう努力をしています。職場で直接会うことは自粛とされていますが、個人が会社で仕事することは許されています。社内のソーシャルディスタンスも確保しています。

ケーススタディ 5

ミッフィエル氏（セールス & マーケティング・ディレクター） 仕事場所：ホームオフィス

Q. 自宅で働いた感想を教えてください。

A. とても上手くいっています。私は過去 10 年間、自宅のオフィスからアジアと欧州のチームを管理していたので、在宅勤務に慣れています。（パンデミック以前は）週に 2 日出勤して、そのほかの日は自宅で仕事をしていました。家族は、以前は仕事や学校に行っていましたが、今は全員家にいます。顧客を訪問して話し合い、刺激を受けることがなくなったのが淋しいです。私たちセールス & マーケティングチームは、顔を合わせてプレストすることも必要です。

Q. 身体的な健康を維持するために行っていることはありますか？

A. 毎朝 8 時 45 分に会社のオンラインのフィットネスクラスが始まり、みんなでエクササイズをします。音楽に合わせて同僚と体操、ピラティス、ヨガを行います。

Q. 精神的な健康を保つために行っていることはありますか。

A. サイクリング、ウォーキング、ランニングなどで頭の中をクリアにします。仕事では 1 対 1 の会話をし、みんなの近況を確認します。以前より人間の考え方が重要になりました。私たちは全員、社会的な接触を大切にしていたのですが、それができないため多くの人がある日突然、寂寥感に襲われました。

Q. 上司や同僚はどのようなサポートをしてくれますか？

A. 上司と頻繁に話をします。会社は管理職のためにオンラインコースを実施します。パンデミックによる不安症への取り組み方や、従業員はどのように感じているか、管理職として従業員にどう接すればよいかを学びました。

リモートワークによる効果

パンデミックの影響を受けて、2020年のオランダ経済は縮小し、特に接客業、文化、観光・旅行業は大きなダメージを受けた⁴⁵。しかし、前例にないほど多数の人がリモートワークを始めたことで恩恵を受けたビジネスもある。

- パンデミック中のリモートワークはしばらく継続が見込まれる。
- 「ハイブリッド」な働き方は、パンデミック収束後には当たり前となると気づき、適切なインフラや設備の確保に投資をしている組織がある⁴⁶。

この恩恵を受けている組織として、Desk Cube と Second Office の2社が挙げられる。

Desk Cube

ディルク・デ・ローイ氏は、2020年5月にDesk Cubeを設立した。Desk Cubeは簡易オフィスのリモートワーカーに提供している。簡易オフィスは、周囲の雑音を遮断し、テーブルやデスクの上に設置できる半開きで折りたたみ式のキューブである。デ・ローイ氏は、労働者が再び出勤できるようになったら、会社向けに恒久的な木製の製品を販売できると予測している⁴⁷。

Second Office

Second Officeは、2020年9月にヒエル・ファン・デル・リンデン氏が設立し、雇用主が従業員に提供する在宅勤務のためのソリューションのパッケージを販売している⁴⁸。このパッケージには、ホームオフィス機材（家具、ヘッドセット、さらにエクササイズバイクまで）の配達と設置、ホームオフィスが長期間機能するためのアフターサービスが含まれている。

これらの企業は、現在のニーズに自社のビジネスモデルを適応させて生き残り、繁栄している。たとえば、Boerschappenというケータリングの会社は、以前は接客業者に料理を提供していたが、現在は顧客を個人向けに変更している。共同設立者のステイン・マルクス氏は、在宅勤務の人々は外食せずにお弁当の配達を注文したり、スーパーマーケットに買い物に行きたがらない高齢の両親のために配達注文をしたりしているという。パンデミック以降、Boerschappenの売上高は3倍になった⁴⁹。

45 The Dutch economy in 2020:unprecedented contraction and growth (De Nederlandse economie in 2020: ongekende krimp en groei), Nu, 29 December 2020 <https://www.nu.nl/economie/6099114/de-nederlandse-economie-in-2020-ongekende-krimp-en-groei.html>

46 Office furniture for the home:a gap in the market for firms (Kantoormeubelen voor thuis: gat in de markt voor bedrijven), RTL Nieuws, 4 December 2020 <https://www.rtlnieuws.nl/economie/bedrijven/artikel/5199648/kantoormeubelen-thuiswerken-corona-bureau-bureaustoel>

47 Office furniture for the home:a gap in the market for firms, RTL Nieuws, 4 December 2020 <https://www.rtlnieuws.nl/economie/bedrijven/artikel/5199648/kantoormeubelen-thuiswerken-corona-bureau-bureaustoel>

48 ibid.

49 Economy growing again, these are the winners and loser of the corona crisis (Economie groeit weer, dit zijn de winnaars en verliezers van de coronacrisis), NOS, 13 November 2020 <https://nos.nl/artikel/2356480-economie-groeit-weer-dit-zijn-de-winnaars-en-verliezers-van-de-coronacrisis.html>

リモートワーク時のコミュニケーション

大企業にとって、リモートワークの最大の難点は、従業員同士、マネジャーと部下、従業員と顧客など全員が「効果的な」コミュニケーションを取るにはどうすればよいかという点である。Zoom、Teams、Meet などのようなデジタル・コミュニケーション・コラボレーション・ツールは、過去 1 年間で大きく成長したが、このようなツール自体が問題の原因となっている。たとえば、ロックダウン初期にリモートワークが始まったときに、「インターネットの接続が 100% 信頼できるものではない」「0.5 秒の時差が生じる」「誰もが高品質のマイクを使用しているわけではない」「周囲の雑音が入る」など、技術的な問題の影響についての多くの苦情が起こった⁵⁰。

また、サイバー心理学に関する調査では、バーチャル・インタラクションは人間の脳にとって非常に激しい刺激であるという結果が出ている⁵¹。「Zoom 疲れ」という言葉は、今回のパンデミックの感染拡大が始まってすぐに使われ始めた。対面でのコミュニケーションにおいて、不可欠な役割を担っていた非言語的なやりとりは、ビデオ会議では影を潜めた。視界に入るのは頭部から肩周りまでで、ジェスチャーやボディランゲージは画面に入らず、多数が参加すると画面からは表情が読み取れない。聞き手のフィードバックが重要な職業、たとえば教育などでは、この問題は特に深刻である。普通のミーティングでも参加者は、必要な情報（例：話されている内容）を収集する作業と、非言語コミュニケーション（例：目に見える動作）の不足に同時に対応しなければならない⁵²。一方、オンラインでの会話は、必然的に構造化されているため、神経系疾患のある人にとっては理解しやすく、情報の処理が容易だという⁵³。

オランダの雇用主団体（Algemene Werkgeversvereniging Nederland-AWVN）は、リモートワーク中の「コミュニケーション」は、普段の電話での会話やビデオ会議とは異なり、さらに努力が伴うという。ほとんどの人が、パンデミック以前から、自分は頻繁に使用していないが、ビデオ会議のツールの存在について知っていた。パンデミック中のコミュニケーション方法は、下記にあるいくつかの深い問題に対処する必要がある⁵⁴。

- リモートワークが「ニューノーマル」になった時、どのように人々（従業員）とつながりを保つのか
- リーダーシップ・メソッドはどう形成し、どのようにして共に働くということを定義するのか
- バーチャルな世界において、人々（従業員）の個々のニーズにどう取り組むか

効果的なコミュニケーションは効率性だけでなく、「人とつながっている」と感じるためにも重要である。リモートワークでの大きな欠点は、他人とやり取りする機会が減少し、大切な仕事上の人間関係の構築が減ることである。その結果、労働者の仕事に対する満足度とやる気に悪影響を及ぼすことも少なくない。さらに、遠隔でのコミュニケーションや共同作業は、組織の文化やグループ力学に影響を与えることは明らかである。

50 Digital (co) working involves more than taking video calls at the kitchen table (Digitaal (samen) werken is meer dan alleen videobellen aan de eettafel), Frankwatching, 6 April 2020 <https://www.frankwatching.com/archive/2020/04/06/digitaal-samenwerken-meer-dan-videobellen/>

51 'Zoom fatigue' strains the brain. And this is why ('Zoom-vermoeidheid' belast de hersenen. En dit is de oorzaak.), National Geographic, 1 May 2020. <https://www.nationalgeographic.nl/wetenschap/2020/04/zoom-vermoeidheid-belast-de-hersenen-en-dit-de-oorzaak>

52 'Zoom fatigue' strains the brain. And this is why., National Geographic, 1 May 2020. <https://www.nationalgeographic.nl/wetenschap/2020/04/zoom-vermoeidheid-belast-de-hersenen-en-dit-de-oorzaak>

53 ibid.

54 Working together remotely: principles and practical tips (Op afstand samenwerken: principes en praktische tips), AWVN, 14 May 2020. <https://www.awvn.nl/op-afstand-samenwerken-principes-en-praktische-tips/>

オランダ政府の社会・雇用省は、経営者側のコミュニケーションが不足している状況下で在宅勤務している従業員に向けて、下記のアドバイスをしている⁵⁵。

「あなたは、従業員として自分が何を求められているのか。不確かであればあなたのマネジャーにアプローチして『警鐘』を鳴らしましょう。行動に移すのは難しいですが、マネジャーが、あなたが抱えている問題を確実に認識する唯一の方法は、伝えることです。リモートワークでそれを感じ取ってもらうことは期待できません。あなたが何を難しいと感じているか具体的に説明しましょう。どの担当案件、どのタスク、どんな要望でしょうか。もしマネジャーが前向きに取り合わないなら、同僚に同じような体験をしていないか聞き、同じであれば同僚にも『警鐘』を鳴らすように促しましょう」

AWVN は、経営者のための特にパンデミック中でのリモートワークにおける、効果的なコミュニケーション・メソッドの構築に役立つヒントをいくつか紹介している⁵⁶。

正直であること - 今回の規模でのオンライン上のコミュニケーションや、コラボレーションはほとんどの人が初めて経験する。これは自分にとっても試験的なものであり、どのような気持ちなのかを認める勇気を持ち、自分も知らないことばかりだと認めるとよい。

親しみをもって、人を信じる - 自分の個人的な状況や心配事を説明することで、部下たちは自分の状況を共有しやすくなる。もし誰かがおかしい行動を取っていると感じたなら、それを掘り下げるべきである。

共に働くことは共に学ぶこと - 課題を共有することは仲間意識を作る。デジタルコミュニケーションの性質や、それを使うこと、または使わなければならない状況下で、できる働き方や、自分たちの型をどう構築するかを共に探るべきである。あまり深刻になりすぎず、ユーモアが大切である。

参加する意欲と創造性を強化すること - 危機的状況は創造性を刺激する。ときとして既存の枠組みに反目するような、これまでとは異なる新しい問題解決の方法を見出すことができる。利用可能な人材とエンゲージメントを活用する。

リモートでの会話を適切に構築すること - 有能なモデレーターは不可欠である。モデレーターは、会議の初めにルール（発言時間、質疑応答の仕方など）を設定して、それを基盤に会議を進める。会議の初めに、参加者の状況をチェックし、この会議のどの部分が参加者にとって重要なのか、会議の目的は何かを確かめる。そして会議の終結としては、参加者それぞれの感想や、収穫になったことは何かを尋ねる。

会話の促進に努めること - オンラインツールを使ってあらゆるレベルの従業員にヒントを出してサポートし、同僚同士で1対1のやりとりを推奨して、組織全体の会話を促進する。

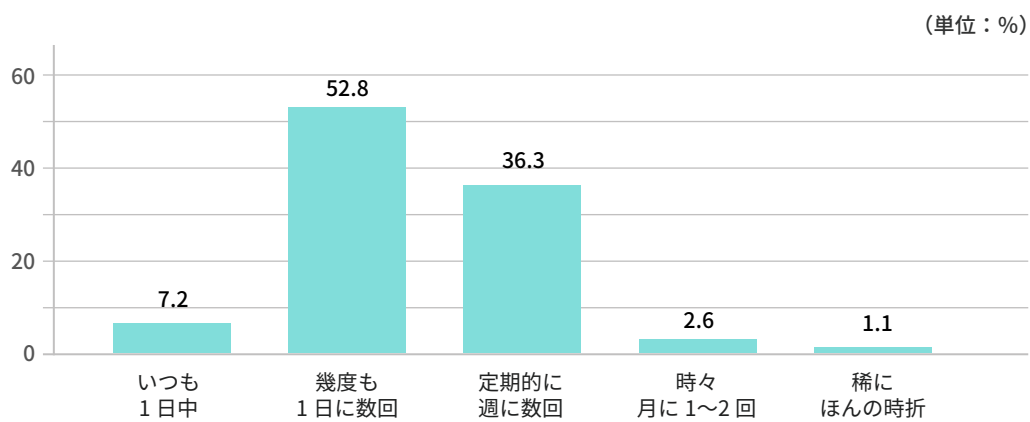
55 Inspiration and tools (Inspiratie en tools), Ministry of Social Affairs and Labor <https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/fit-en-vitaal-thuiswerken/inspiratie-tips-tools-en-publicaties>

56 Working together remotely: principles and practical tips, AWVN, 14 May 2020. <https://www.awvn.nl/op-afstand-samenwerken-principes-en-praktische-tips/>

明白な構造とリズムを構築すること - コミュニケーションの専門家に、なぜ、誰と、どのようにコミュニケーションを取るのかについてのスクリプトの作成を手伝ってもらいとよい。何が使えるのかを記録し、情報を収集するだけでなく提供することで、相互間のやり取りを奨励する。

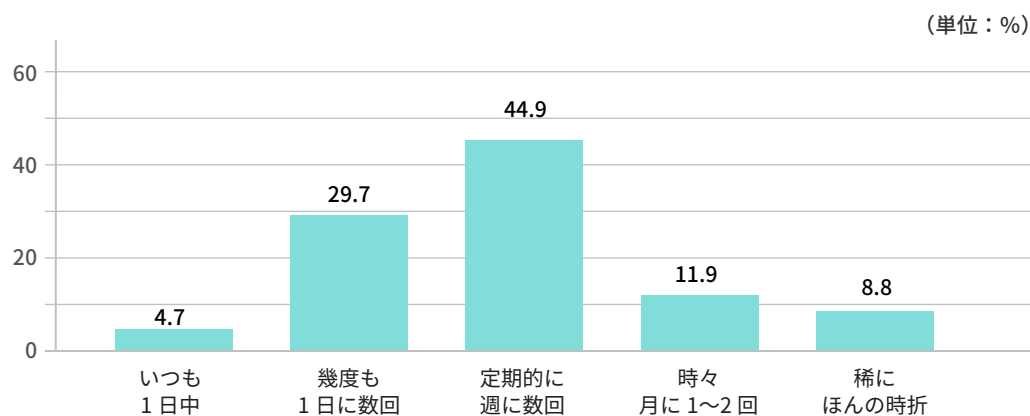
同僚と頻繁に連絡を取りあい共に働くことは、パンデミック中でも、ほとんどの労働者にとって不可欠である。これは、オランダの労働者がリモートワークにおいてもつながり続ける方法を見つけたことを示唆している（図表 16、図表 17）。

【図表 16】 パンデミック中における同僚とのコミュニケーションの頻度



出所：ThuiswerkScan/DigitaalwerkScan by Frankwatching <https://www.frankwatching.com/archive/2020/05/11/thuiswerken-scan-onderzoek/>

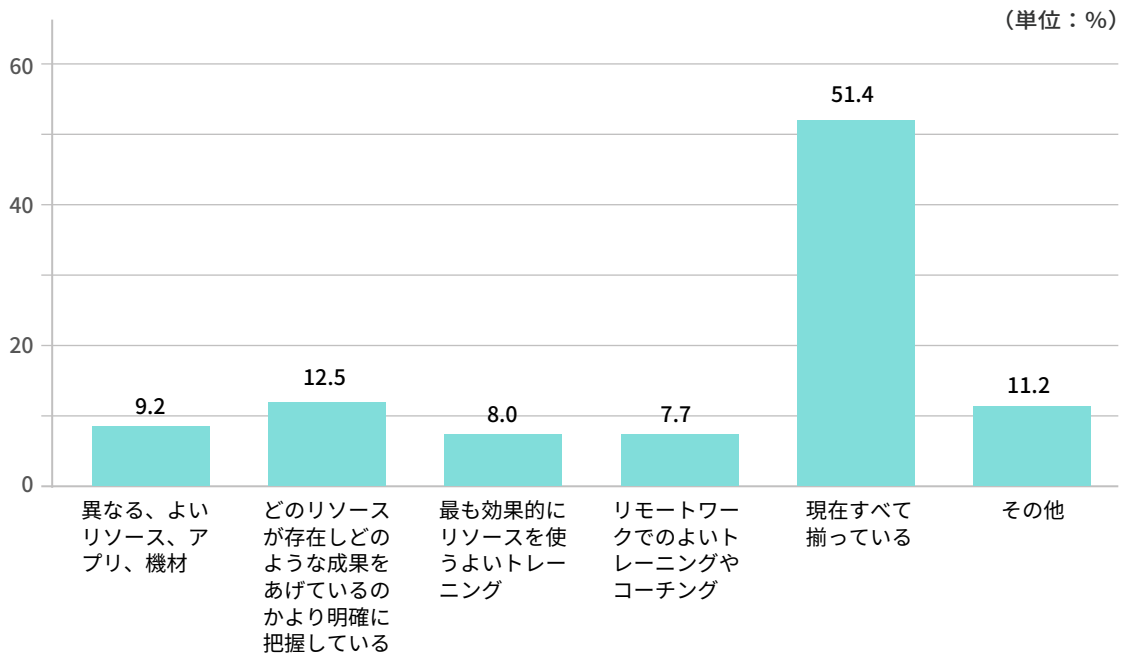
【図表 17】 パンデミック中における共同作業の頻度



出所：ThuiswerkScan/DigitaalwerkScan by Frankwatching <https://www.frankwatching.com/archive/2020/05/11/thuiswerken-scan-onderzoek/>

パンデミック中に在宅勤務を行う労働者の半数が、リモートでコミュニケーションと共同作業をするために必要なリソースはすべて保有していると感じている（図表 18）。

【図表 18】 パンデミック中にリモートでコミュニケーションと共同作業を円滑に進めるためのリソース

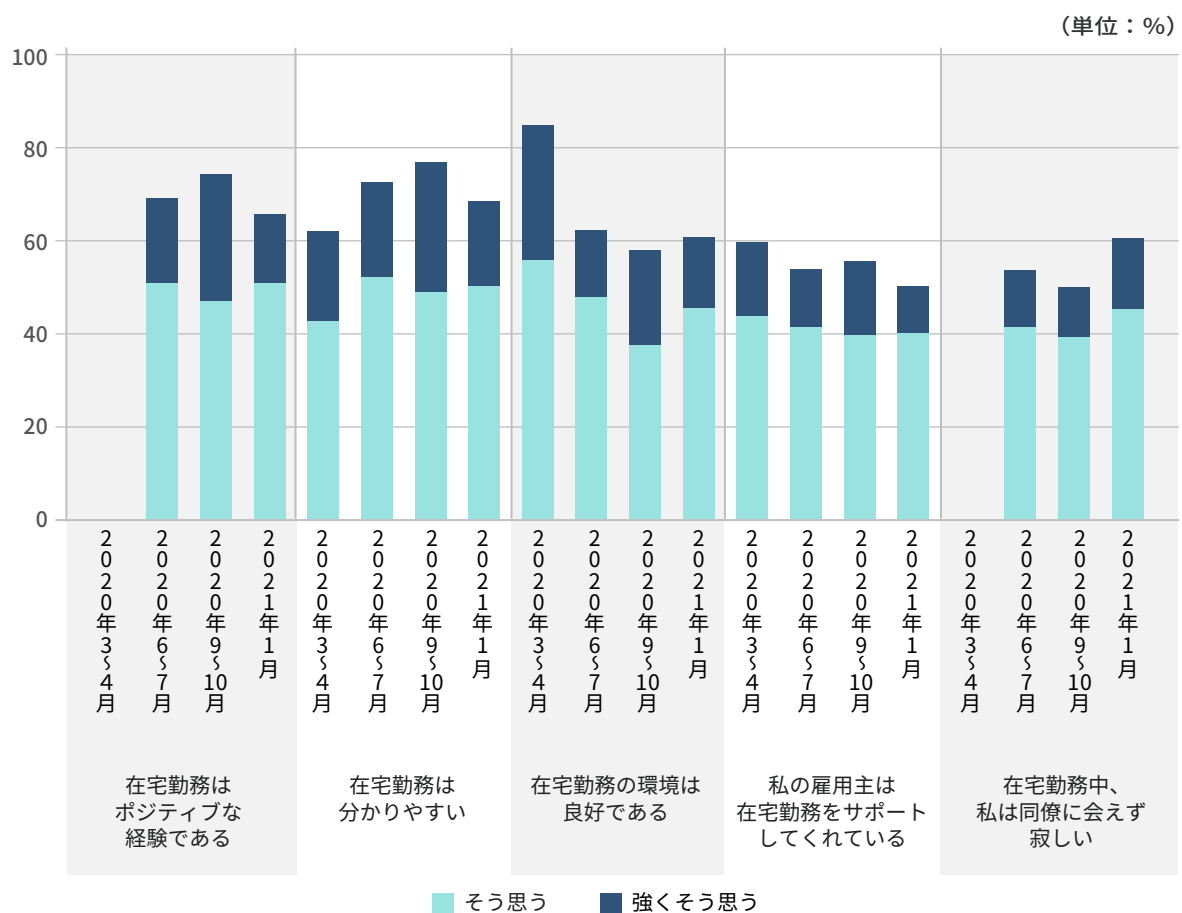


出所：ThiswerkScan/DigitaalwerkScan by Frankwatching <https://www.frankwatching.com/archive/2020/05/11/thiswerk-scan-onderzoek/>

リモートワークにおける孤独とメンタルヘルス

オランダ・モビリティ・パネル（Mobiliteitspanel Nederland - MPN）が四半期ベースで集めたデータによると、多数が在宅勤務をポジティブな経験としてとらえており、周辺環境と雇用主によってサポートされていると感じている（図表 19）。

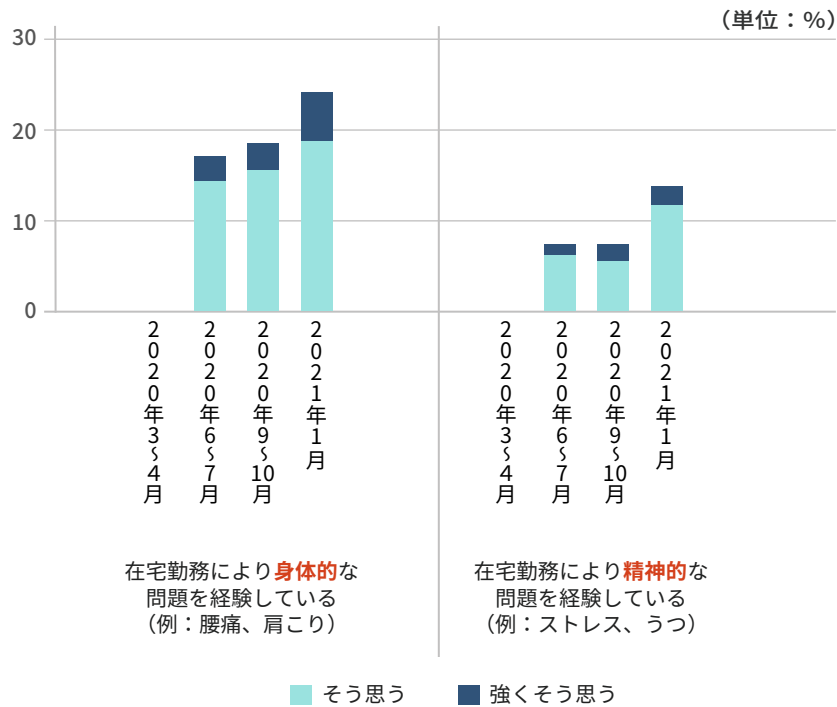
【図表 19】在宅勤務をどう感じているか



出所：MPN, “Factsheet readings MPN home working” <https://www.kimnet.nl/publicaties/publicaties/2021/01/29/factsheet-metingen-mpn-thuiswerken>

パンデミックでは多くの人々が苦しんでいる。労働者の孤独感や、メンタルヘルスへの影響はリモートワークの難点として報告されている。MPNによると、2021年1月に「在宅勤務がやりやすい」「雇用主が適切にサポートしている」と回答した人の両方が、2020年3～4月より減少している。「同僚に会えず寂しい」「精神的な問題を経験している」と回答した人は2020年3～4月から増加している（図表19、20）。

【図表20】在宅勤務と健康状況



出所：MPN, “Factsheet readings MPN home working” <https://www.kimnet.nl/publicaties/publicaties/2021/01/29/factsheet-metingen-mpn-thuiswerken>

リモートワークの実施のための環境

リモートワークが可能な産業では、実際に実行している企業の数が非常に多く、パンデミック以前から、リモートワークのインフラは存在していた（図表 3）。マーケティングおよびテクノロジー関連のブログ「Frankwatching」が行った調査では、2,000 人の回答者に、パンデミック中での在宅勤務がよりやりやすくなった、あるいはやりにくくなった理由を聞いている。結果、インフラへのアクセスが良好であることが重要だと証明された。「リモートワークが上手くいっている」と回答した人に理由を聞くと、「社内システムへのアクセスが保障されている（49%）」「安定したインターネット接続（36%）」「業務ファイルへの安定したアクセスがある（35%）」という回答であった。

オランダでは全国的にインターネットとモバイルのネットワークは充実している。固定電話と携帯電話の会社 KPN によると、2020 年春の初めの 1 回目のロックダウン開始時はインターネットおよびモバイルデータ通信が急激に増加したが、許容量を超えることはなかったという。さらに、自社のネットワークと VPN 接続の許容量を拡大したいという、企業から KPN への要望も大幅に増加した。KPN と VodafoneZiggo の両社は、計画されていた工事を延期して、需要の高いサービスの提供を優先した⁵⁷。

インフラ分野では、サイバーセキュリティ関連が充実していない。多くの企業では、従業員とデータの両方に対する安全性を確保できるほどではないという。

IT セキュリティの会社である G DATA CyberDefense による調査では、ほとんどの企業が社内用のハードウェアの設置を必要としているが、自社のシステムを大規模なリモートワークを可能にするための、システムの拡充を怠っていることが分かった⁵⁸。「VPN 接続を使っている」と回答したリモートワーカーは 49.6%に過ぎず、31%は「自社の IT 担当部署はネットワークの許容量を増強していない」と回答している。セキュリティ対策を講じていない会社の割合は、大企業（12%）や多国籍企業（7%）であるが、中小企業は 37% と高い。この分野における従業員のトレーニングも不足している。

つながらない権利の利用

2018 年、オランダの労働組合（Partij van de Arbeit-PvdA）は、従業員に「つながらない権利」を保証する法律を導入するようになると発表したが⁵⁹、現時点ではまだ存在しない。

57 Internet still able to cope well with corona traffic (Internet kan coronadrukke nog goed verwerken), Het Parool, 16 March 2020 <https://www.parool.nl/nieuws/internet-kan-coronadrukke-nog-goed-verwerken-b8ca7e38/>

58 A lot of home working in the Netherlands is unsafe (Veel thuiswerk Nederland is onveilig), BNR, 6 January 2021 <https://www.bnr.nl/nieuws/technologie/10429815/veel-thuiswerk-nederland-is-onveilig>

59 Dutch Labour Party Proposes Law Guaranteeing Employees a Right to Disconnect, Littler, 15 November 2018 https://www.littler.com/publication-press/publication/dutch-labour-party-proposes-law-guaranteeing-employees-right?utm_source=Mondaq&utm_medium=syndication&utm_campaign=LinkedIn-integration

企業の導入事例 (制度、規制、特徴など)



リモートワークの対象

オランダでは、リモートワークは労働者の権利としていない。政府は、在宅勤務するよう強く提言しているが、法律で定めていない。現在は、フレキシブルワーク法に基づいて、従業員と雇用主は同意することができるというものである。労働者は、次のすべての条件を満たせば、Wfw に基づきリモートワークの労働条件を有するとみなされる⁶⁰。

- 従業員数が 10 名以上の会社である
- 26 週間以上その会社に勤続している
- 過去 12 カ月間に別の要請をしていない

上記の法律で定義された条件以外には、どのタイプの従業員がリモートワークに適格かという公式なデータはなく、リモートワークが（論理的に）可能な人に関するものだけである（図表 2、図表 6）。高い職業レベルの労働者は在宅勤務をする（ができる）傾向がはるかに高い（図表 7）。低いレベルの職業はリモートワークが難しい職種であることは事実だが、低学歴の労働者がリモートワークの対象者になることが少なすぎるという懸念がある⁶¹。

60 Home working the new normal? Pay attention to these areas of concern! (Thuiswerken het nieuwe normaal? Let op deze aandachtspunten!), De Jong & Laan, 9 July 2021 <https://www.jonglaan.nl/blogs/thuiswerken-geen-recht-werknemer-wat-wel>

61 Working from home is almost impossible for workers with lower qualifications (Thuiswerken nauwelijks mogelijk voor lageropgeleiden), Stadszaken, 12 August 2020 <https://stadszaken.nl/artikel/2925/thuiswerken-nauwelijks-mogelijk-voor-lageropgeleiden>

リモートワークの導入・利用が成功している企業

オランダでリモートワークの導入・利用が成功している 8 社の企業を紹介する。

Waterschap Aa en Maas

Waterschap Aa en Maas は、近代的で柔軟な働き方の効果もあり、多くの賞（Best Performing Employer 2016、Best Government Organization 2018、the FUTURPROOF Award 2021）を受賞している。どこで、どのように、いつ働くかは、個々の部署と従業員が決めている。Waterschap Aa en Maas には、数カ所のオフィス、ホットデスク、従業員のリモートワーク（自宅、顧客企業の敷地内など）ができる IT インフラなどが整っている⁶²。同社は、パンデミック中に比較的問題なく大規模な在宅勤務形式に移行した。

PwC

国際的な会計会社である PwC はパンデミック以前からリモートワークを推進しており、在宅勤務手当の支給のほかに、従業員は自宅のインターネット接続費用の一部を会社に請求することができる。パンデミック当初は、すべての従業員が理学療法などの治療を受けるための健康手当として、1 人当たり 750 ユーロが支給された⁶³。アムステルダム の従業員 3,000 人はフルタイムで在宅勤務をしているが、開発したアプリを介して週に 1 回会社のオフィスに出社することを申請できる⁶⁴。

Prottime

Prottime はパンデミック以前から、従業員は申請のうえ在宅勤務を行うことができたが、いまでは在宅勤務がデフォルトで、オフィスへの出社は例外となった。従業員全員と協議の結果、Prottime はいかなる時も、出社人数は最大で従業員の半数とした。従業員は、myProttime というアプリを介して出社の申請をする。継続的なエンゲージメントとコミュニケーションを確保するために、従業員は毎日バーチャルで立ち話的なミーティングを行い、ビデオ会議を頻繁に行って、毎週金曜日に開催されるバーチャルなコーヒー休憩に参加している⁶⁵。

Giant Fox

ソフトウェア会社の Giant Fox は、パンデミック以前から柔軟な就労スケジュールやリモートワークを含むフレキシブルワーク制度を提供している⁶⁶。現在はすべての従業員が在宅勤務をしており、Giant Fox の経営陣は、

62 The New Way of Working: from economizing to providing direction and space (Het Nieuwe Werken: van bekibbelen naar richting en ruimte geven), Vensters, 21 September 2019 <https://www.vensters.net/het-nieuwe-werken-van-bekibbelen-naar-richting-en-ruimte-geven/>

63 These firms already pay out a home working allowance: 'We have not forgotten employees' (Deze bedrijven betalen al een thuiswerkvergoeding: 'We zijn werknemer niet vergeten'), AD, 12 October 2020 <https://www.ad.nl/werk/deze-bedrijven-betalen-al-een-thuiswerkvergoeding-we-zijn-werknemer-niet-vergeten-a99c03b65/>

64 It's difficult to sell the fact that staff can go back to the pub, but not to the office, de Volkskrant, 19 August 2020 <https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/het-is-moeilijk-te-verkopen-dat-personeel-wel-weer-naar-de-kroeg-mag-maar-niet-naar-kantoor-b08b8dfe/?referer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F>

65 Prottime internal news, 15 June 2020 <https://www.prottime.nl/nl-nl/nieuws/prottime-draait-regels-rond-thuis-en-kantoor-werk-om>

66 GIANT worden - GIANT FOX:DE ONTWIKKELAAR VAN GIANTS <https://giantfox.nl/werken-bij/>

法的必要条件ではないが、在宅勤務手当の支給を模索している⁶⁷。

OutSystems

OutSystems は従業員全員にフルタイムでのリモートワークを許可している。パンデミックの当初から、従業員の自宅でのインターネット接続費用を支給し、2020年7月には自宅にオフィスを設置するための資金として、500ユーロを全従業員に支給している⁶⁸。

ING

パンデミックの当初、ING はノートパソコン（ビデオ会議を可能にするためのヘッドセットおよびソフトウェア付き）を在宅勤務が可能な従業員に支給した⁶⁹。また、ING はパンデミック後に 50/50 ハイブリッドモデルが機能するかどうかを調査している⁷⁰。

Rabobank

Rabobank は従業員の 75% が在宅勤務である。最低でも 1.5m の社員同士のソーシャルディスタンスを保つことが困難なオフィスでは、すべての従業員がリモートワークとしている。パンデミック当初から従業員には月 250 ユーロの在宅勤務手当を支給している。2020年10月には、従業員に自社認可業者からホームオフィス機器を購入する費用として、最大 750 ユーロまで支給している⁷¹。

Capgemini

世界有数の IT プロバイダーである Capgemini ジェミニは事業継続性を確保した。6カ所のオフィスで、パンデミック以前から全従業員 6,000 人が顧客企業先でリモートワークを実施していた。同社は、はじめに人間工学的なホームオフィスの設置サポートを提供し、次に、すべてのプロセスをオンライン化し、自宅で仕事することにプレッシャーなどを感じている従業員のために、精神的なサポートを行った。Capgemini は従業員と顧客の両方が、安全に仕事ができるように IT インフラの整備を拡充した。

同社の迅速かつ効果的な対策によって、従業員と顧客の両方が、著しく柔軟性を発揮できた。多くのプロジェクトにおいて、リモートワークの方がむしろ速く進んで有益であると証明されている。たとえば、生産性の向上や会議時間が短縮された。会議、経営会議、立ち話などはバーチャルで行われている。最高執行責任者（COO）のロナルド・ファン・デン・ベルフ氏は、「継続して創造性とイニシアチブの共有を推奨しながらも、コントロールを維持するバランスを見つけることが、会社にとって重要な課題だ」と強調している⁷²。

67 These firms already pay out a home working allowance: 'We have not forgotten employees', AD, 12 October 2020 <https://www.ad.nl/werk/deze-bedrijven-betalen-al-een-thuiswerkvergoeding-we-zijn-werknemer-niet-vergeten-a99c03b65/>

68 Home working allowance: how much could it cost you as an employer? (Thuiswerkvergoeding: hoeveel kan het je als werkgever kosten?), De Ondernemer, 30 September 2020 <https://www.deondernemer.nl/corona/thuiswerken/thuiswerk-corona-vergoeding-kosten-medewerkers-2533444>

69 ING orders 1200 laptops for home working (ING laat 1200 laptops komen voor thuiswerk), Friesch Dagblad, 15 March 2020 <https://frieschdagblad.nl/regio/ING-laait-1200-laptops-komen-voor-thuiswerk-26803759.html>

70 ING expects partial home working to stay (ING verwacht dat gedeeltelijk thuiswerken blijft), Banken.nl, 26 November 2020 <https://www.banken.nl/nieuws/22775/ing-verwacht-dat-gedeeltelijk-thuiswerken-blijft-woordt>

71 How Rabobank manages home working: allowance & lessons for HR (Thuiswerkbeleid Rabobank: thuiswerkvergoeding & lessen voor HR), Xpert HR, date unknown <https://portal.xperthr.nl/corona-hr/thuiswerkbeleid-rabobank-thuiswerkvergoeding-lessen-voor-hr/>

72 How Capgemini Netherlands managed its massive remote-work migration, CIO, 10 May 2020 <https://www.cio.com/article/3542612/how-capgemini-moved-6000-staff-to-work-from-home-during-the-crisis.html>

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

オランダで、フルリモートワーク、リモートワークを導入している代表的な企業の特徴を一覧にした。オランダに本社がある企業だけでなく、オランダに支社がある国際企業も含んでいる。

企業名	業種	リモートワークの日数	特徴
PwC	コンサルティング	フルリモート／週に1日出勤	パンデミック以前からリモートワークを提供。オランダの従業員 3,000 人全員が完全リモートで働いており、週に1日だけ出勤の申請ができる ⁷³ 。「リモートワーク手当」を支給、パンデミックの当初はすべての従業員に「健康手当」として750ユーロを支給している ⁷⁴ 。
Meta (旧 Facebook)	テクノロジー・デジタル	フルリモート	2021年7月までグローバル同様、オランダにおける従業員は希望すれば完全リモートにできた。Metaは1,000米ドルを自宅にオフィスを設置するための資金として支給している ⁷⁵ 。
Google	テクノロジー・デジタル	フルリモート／週3日出勤	2021年9月までは従業員に完全に在宅勤務を許可している。アムステルダムオフィス勤務の20万人を含む、Googleのほぼすべての労働者が利用できる ⁷⁶ 。2020年後半に「コラボレーション・デイ」として週3日出勤し、残りは在宅勤務とした ⁷⁷ 。
Protime	ソフトウェア	フルリモート	2020年6月、リモートワークをデフォルトとした。出勤したい従業員は上司に許可を得た上で出社が可能 ⁷⁸ 。
Waterschap Aa en Maas	飲料水の供給および衛生サービス	ハイブリッド (詳細不明)	部分的にフレキシブルワーク制度を実践していることから、雇用主に与えられる賞を数々受賞している。新入社員に自宅にオフィスを設置するための費用を支給する ⁷⁹ 。

73 It's difficult to sell the fact that staff can go back to the pub, but not to the office (Het is moeilijk te verkopen dat personeel wel weer naar de kroeg mag, maar niet naar kantoor), de Volkskrant, 19 August 2020 <https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/het-is-moeilijk-te-verkopen-dat-personeel-wel-weer-naar-de-kroeg-mag-maar-niet-naar-kantoor-b08b8dfe/?referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F>

74 These firms already pay out a home working allowance: 'We have not forgotten employees', AD, 12 October 2020 <https://www.ad.nl/werk/deze-bedrijven-betalen-al-een-thuiswerkvergoeding-we-zijn-werknemer-niet-vergeten-a99c03b65/>

75 Facebook offices won't open before summer 2021 (Kantoren Facebook pas in zomer 2021 weer open), Emerce, 10 August 2020 <https://www.emerice.nl/nieuws/kantoren-facebook-pas-zomer-2021-weer-open>

76 Google staff to stay home for longer (Personeel Google mag langer thuiswerken), Nederlands Dagblad, 14 December 2020 <https://www.nd.nl/nieuws/varia/1008139/personeel-google-mag-langer-thuiswerken>

77 Google: staff can stay home until September (Google: personeel mag tot september thuiswerken), RTL Nieuws, 14 December 2020 <https://www.rtlnieuws.nl/tech/artikel/5203028/thuiswerken-google-apple-thuis-werken-thuiswerk>

78 Working from home, forever: this Dutch firm makes it possible (Voor altijd blijven thuiswerken: bij dit Nederlandse bedrijf mag het), AD, 15 June 2020 <https://www.ad.nl/werk/voor-altijd-blijven-thuiswerken-bij-dit-nederlandse-bedrijf-mag-het-br-a94401f1/>

79 Waterschap Aa en Maas <https://www.aenmaas.nl/werkenbij/arbeidsvoorwaarden/>

企業名	業種	リモートワークの日数	特徴
OutSystems	ソフトウェア開発	フルリモート	全従業員に完全リモート勤務を許可している。パンデミックの当初に従業員の自宅のインターネット接続料金を支給、2020年7月には全従業員に自宅にオフィスを設置する費用500ユーロを支給した ⁸⁰ 。
Giant Fox	ソフトウェア開発	フルリモート／フレックス	パンデミック以前から、従業員がリモート勤務を選択できる「フレキシブルワーク制度」を実施している ⁸¹ 。パンデミック中にリモートワーク手当（金額は不明）を支給した ⁸² 。
Rabobank	金融および銀行	フルリモート	社員間で1.5mのソーシャルディスタンスができないオフィスでは全従業員がリモートワーク。従業員の約75%が在宅勤務をしている。パンデミックの当初から従業員に月250ユーロの在宅勤務手当支給した。2020年最大750ユーロのホームオフィス機材を購入できる ⁸³ 。
ING	金融および銀行	フルリモート	パンデミックの当初から在宅勤務の従業員にノートパソコン（ビデオ会議を可能にするためのヘッドセットとソフトウェア付き）を支給した ⁸⁴ 。

80 Home working allowance: how much could it cost you as an employer? (Thuiswerkvergoeding: hoeveel kan het je als werkgever kosten?), De Ondernemer, 30 September 2020 <https://www.deondernemer.nl/corona/thuiswerken/thuiswerk-corona-vergoeding-kosten-medewerkers-2533444>

81 Giant Fox <https://giantfox.nl/werken-bij/>

82 These firms already pay out a home working allowance: 'We have not forgotten employees' (Deze bedrijven betalen al een thuiswerkvergoeding: 'We zijn werknemer niet vergeten'), AD, 12 October 2020 <https://www.ad.nl/werk/deze-bedrijven-betalen-al-een-thuiswerkvergoeding-we-zijn-werknemer-niet-vergeten-a99c03b65/>

83 How Rabobank manages home working: allowance & lessons for HR (Thuiswerkbeleid Rabobank: thuiswerkvergoeding & lessen voor HR), Xpert HR, date unknown <https://portal.xperthr.nl/corona-hr/thuiswerkbeleid-rabobank-thuiswerkvergoeding-lessen-voor-hr/>

84 ING orders 1200 laptops for home working (ING laat 1200 laptops komen voor thuiswerk), Friesch Dagblad, 15 March 2020 <https://frieschdagblad.nl/regio/ING-laet-1200-laptops-komen-voor-thuiswerk-26803759.html>

リモートワークに関する法律

オランダでは、2016年1月にフレキシブルワーク法（Wfw）が施行され、従業員10名以上の雇用主は、従業員のリモートワーク申請を検討することが法律で義務付けられているが⁸⁵、申請を許可しなければならないというものではない。申請は、明らかに会社のビジネス上の利益に悪影響がある場合以外は許可しなければならないが、却下する場合、雇用主はその従業員に理由を明かす義務はない。

リモートワークを許可している場合、雇用主は従業員の安全と健康に関して一定程度の責任を持つ。1999年の労働条件に関する法律（Arbeidsomstandighedenwet、通称Arbowet）は雇用主、従業員、個人事業主が従業員の安全、健康、福祉を推進するためにどのような対策を講じなければならないかを定めている⁸⁶。この法律の目的は、職場または仕事の作業が原因で事故や疾病が発生するのを防ぐことである。

Arbowetでは、従業員が職場以外で仕事をしても、雇用主は従業員を見守らなければならないという規定がある。基本的に、雇用主は従業員に契約した仕事が物理的に可能であることを保証しなければならない。たとえば、ノートパソコンの支給や、ワークファイルへのアクセスの提供などである。雇用主は、従業員の労働環境を人間工学的に保ち、適切な機器の貸し出しや、購入した場合の費用を負担する必要がある。

Arbowetは、従業員がリモートワークをする際に発生した光熱費やインターネット接続のための費用は従業員の自己負担としている。就業時間に子どもが在宅していたなど、個人的な理由で業務を遂行できない場合でも、雇用主がその状況を解決する法的義務はない。解決法はケースバイケースで話し合いのもとに導き出されなければならない⁸⁷。

85 Flexible working law (Wet flexibel werken), <https://wetten.overheid.nl/BWBR0011173/2016-01-01>

86 Flexible working law <https://wetten.overheid.nl/BWBR0010346/2020-12-01>

87 Working from home due to the pandemic? These are your rights and responsibilities as an employee (Thuiswerken vanwege de coronacrisis? Dit zijn je rechten en plichten als werknemer), RTL Nieuws, 16 March 2020 <https://www.rtlnieuws.nl/nieuws/life/artikel/5055576/verplicht-thuiswerken-waar-heb-je-recht-op-laptop-computer-stoel>

リモートワーク時の人事管理

リモートワークはパンデミック以前から広まりつつあったが、多くの従業員が長期間、在宅勤務へと急な変更を余儀なくされた。これはHRにとっても新たな課題となった。まず、会社側は従業員の身体的な安全を確保する方法を探る必要があった。従業員にオフィス機器を提供する法的な責任に基づいて、購入費用の見積りや、職場にある什器備品を従業員に貸し出す制度などが必要となる。また、ロックダウン中の安全性を査定する方法を探る必要があった。経営者が従業員の自宅に行き、仕事をする環境を査定するわけにはいかないため、アンケート調査やチェックリストなどのツールを導入した。

もう1つの課題は、隔離と孤独の状態が長期間に及ぶなか、「つながり」を感じるにはどのようにしたらよいかということである。調査結果によると、仕事の場の雰囲気がよく、同僚と精神的なつながりを感じていれば、従業員の全体的な満足度は向上し、ストレスへの対応力が上がり、課題に取り組む際も努力を惜しまない、ということがわかっている。カフェの提供や会社主催の行事の開催など、既存の従業員の一体感を促進する方法はあるが確度は高くない。

ソフトウェア開発会社の Infoland は、企業側にアドバイスを提供し、リモートでのコミュニケーションおよび共有ツールの利用を推奨している。従業員は必要なときはいつでも質問でき、協働することが必要な場合でも、簡単にできるという感覚を維持する必要がある。企業側に対しては、誰でも、いつでも、どこでも、適切な情報が入手できるように、優良なインターネット環境を整備しておくことを推奨している。この情報とはプロトコル、指示書、または資料だけではなく、会社経営の最新情報でもある。人や情報に容易にアクセスできることは、従業員の精神的な安全と健康を確証するための重要な要素と考えられている。それによって従業員は関わり合い、理解され、支援されていると感ずることができる。その結果、職場内における良好な連帯感が促進される。

リモートワーク時の管理と課題

パンデミック下でのマネジャーの判断は通常よりも影響力を持つ。オランダの雇用主団体（AWVN）は、特に非常時には、人は権威のある人にガイダンスや明瞭さを求めると指摘している。

リモート限定でしかできないことであれば、大きな課題が出現する可能性がある⁸⁸。ソフトウェア開発の Infoland は、従業員エンゲージメントと熱意が重要と考えているが、リモートワークでは実行が難しいと感じている。パンデミックで大きく環境が変化し、企業はそれに迅速に適応しなければならない。管理者には状況がどう変化しているか、方法やプロセスがどう向上したかを定期的に査定し把握する必要が生じた。最良の査定方法は従業員を巻き込むことだというが、従業員の多くがリモートワークをしている場合は、通常あるコミュニケーション方法に頼って、物事が順調に進んでいるかどうかを把握することは難しい。Infoland は、従業員に定期的にアンケートを送り（匿名でも記名でも）回答してもらうことを解決法の1つとして提案している。

TNO の調査によると、オランダの社会・雇用省は、雇用主に対して日々の従業員管理に関して、下記の一般的なアドバイスをしている⁸⁹。

信頼 – 雇用主は、従業員の能力、専門性、やる気を信じているということを明確に示すことで、従業員を支援できる。仕事とプライベートの線引きがより不鮮明になっていることに理解を示すこと。長期的には、信用と理解が、ストレスの減少、欠勤日の減少、そしてエンゲージメントの強化を促す。

明確な期待値 – 在宅勤務の場合、従業員の元に立ち寄ることはできない。労働者が快適な雰囲気の中で働けるように、期待していることを明確に伝えることが重要となる。「結果重視」「仕事内容が明確か」「仕事内容が実行可能か」をチェックすることが重要である。

連絡を取り合う – 雇用主と従業員、そして従業員同士のよい関係は重要である。彼らの状況が本当はどうか、Eメールだけでなく時々電話をかけて連絡を取り合うよう努める。従業員が、連絡が取りにくいと感じないよう、仕事の議論のほかに、時折、非公的なオンライン集会を開催する。たとえば、一緒にバーチャルでコーヒー休憩を取る、従業員の誕生日を全員で祝うなど。従業員が会社やチームとの連帯感を維持できるようにする。

実際に問題が発生することもある。従業員の身体的および精神的な幸福は守られなければならない。ティルブルフ大学のマーク・ファン・フェルトホーフェン博士とマルコ・ファン・ヘルダー博士は強制的なリモートワークのメリットとデメリットに関する調査を行い、リモートワークの実践を経営戦略に組み込むよう、マネジャーにアドバイスしている⁹⁰。たとえば、個々の従業員を観察して、ストレス、職務上の人間関係の質、仕事の満足

88 Working together remotely: principles and practical tips (Op afstand samenwerken: principes en praktische tips), AWVN, 14 May 2020. <https://www.awvn.nl/op-afstand-samenwerken-principes-en-praktische-tips/>

89 Ministry of Social Affairs and Labor, Tips for employers (Tips voor werkgevers) <https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/fit-en-vitaal-thuiswerken/tips-voor-werkgevers>

90 The advantages and disadvantages of enforced home working during lockdown, van Veldhoven & van Gelder, Tijdschrift voor HRM, 24 September 2020 <https://tijdschriftvoorhrm.nl/meer-voordelen-dan-nadelen-door-thuiswerken-lockdown/>

度などにおけるリモートワークの悪影響がないかチェックすべきである。また、職場の環境、従業員間の共同作業、衝突の解決などに悪影響がないかも各所で観察すべきである。

リモートワークが可能な人の多くは、パンデミック後もリモートワークを継続したいと考えている。現在は非常時であるがマネジャーの判断は、今後長期にわたって影響を及ぼす可能性がある。ファン・フェルトホーフェン博士とファン・ヘルダー博士の調査では、6つのテーマに分けて質問リストを作成した（図表 8、図表 9）⁹¹。

〈ロックダウン期間中に自宅で仕事をすることのメリット〉

- 指向（個々の社会的な好みに合っている）
- 仕事の効率性の向上
- 自律性の向上

〈ロックダウン期間中に自宅で仕事をすることのデメリット〉

- バーチャルな環境での不都合
- 仕事の満足度の低下
- 仕事のためのリソースが不十分

調査結果にはばらつきがあり、圧倒的多数が同意した回答はわずかであった。このことは、組織全体、産業に通用するオールマイティなリモートワーク制度は存在しないということを示している。両氏は、従業員のリモートワークを査定する際には、この質問リストを利用するよう提案している。回答に基づいて、企業はリモートワークのメリットが適正なレベルで実現されているか、デメリットが許容範囲内で抑えられているかを判断することができる。質問リストは、長期的にリモートワークと出社の良好なバランスを見つけられるかどうかを評価するために、リモートワーク制度を構築後、時間とともに変化するかどうかの査定にも利用できる⁹²。

リモートワークによる労働時間の変化

リモートワークによる労働時間の変化や、どう変化したのかに関する具体的なデータはない。労働者はリモートワークが一般的にある固定的な 9 時～17 時とは異なり、就労日、労働時間を自分で決められる権限があることがメリットと感じている（図表 8）。しかし、TNO の調査によると、1 万人の回答者のうち在宅勤務者の 3 割以上が、パンデミック以前よりも長い時間仕事をしているという⁹³。

91 Tilburg University and Veldhoen & Co in Tijdschrift voor HRM, “Knowledge workers identify more advantages than disadvantages in home working” <https://tijdschriftvoorhrm.nl/meer-voordelen-dan-nadelen-door-thuiswerken-lockdown/>

92 The advantages and disadvantages of enforced home working during lockdown, van Veldhoven & van Gelder, Tijdschrift voor HRM, 24 September 2020 <https://tijdschriftvoorhrm.nl/meer-voordelen-dan-nadelen-door-thuiswerken-lockdown/>

93 National Survey into labor conditions – Covid-19, TNO, cited in Nu on 18 September 2020 <https://www.nu.nl/economie/6078222/werknemers-werken-meer-uren-sinds-coronacrisis-even-vaak-overspannen.html>

リモートワークで利用されるオンラインツール

オランダのリモートワークで利用されている代表的なオンラインツールの概要を一覧にした。

名称	内容	価格	利用状況
Asana ⁹⁴	チーム・オーガナイザーおよびプロジェクト管理のツール。目標の設定、タスク管理、進捗管理などが可能。Zoom、Gmail、Google Calendar、Salesforce、Dropbox などのツールとの統合ができる	<ul style="list-style-type: none"> • ベーシックバージョンは無料 • Pro : 10.99 ユーロ/人/月 • Business : 24.99 ユーロ/人/月 	Trello ⁹⁵ と並んで人気が高い
Trello ⁹⁶	日本の「カンバン方式」に基づいたプロジェクト管理ツール	<ul style="list-style-type: none"> • ベーシックバージョンは無料 • 年間契約 : 10.00 ユーロ/月 	Asana ⁹⁷ と並んで非常に人気がある。世界に3,500万人以上のユーザーがいる
Microsoft 365 ⁹⁸	Word、Excel、PowerPoint、Skype、One Drive ストレージなどの Microsoft 製品同様、Eメールへのアクセスを可能にし、Microsoft Teams 同様、会議、コラボレーション、ファイルの共有、ビデオ会議などを可能にするクラウドサービス	<ul style="list-style-type: none"> • 365 Business Basic : 4.20 ユーロ/人/月 • 365 Business Standard : 10.50 ユーロ/人/月 • 365 Business Premium : 16.90 ユーロ/人/月 	Office 365 はオランダのクラウドサービスの中で最も人気があり、2019年の市場占有率は39.7%で、売上高成長率（年）は34% ⁹⁹
Google Workspace (旧 G Suite) ¹⁰⁰	ビジネス用にカスタマイズ可能な Eメールや、Gmail、Google Calendar、Google Meet、Chat、Drive、Docs、Sheets、Slides などのコラボレーションツールを提供	<ul style="list-style-type: none"> • Business Starter : 4.68 ユーロ/人/月 • Business Standard : 9.36 ユーロ/人/月 • Business Plus : 15.60 ユーロ/人/月 	Office 365 に次いで第2位の人気がある
Slack ¹⁰¹ ※ 2020年12月、Salesforce が Slack を買収	さまざまな機能（社内プロジェクト管理、他社とのプロジェクト管理、データ保護など）を備えたチャットルーム様式のコラボレーションツール	<ul style="list-style-type: none"> • Standard : 6.26 ユーロ/人/月 • Plus : 11.25 ユーロ/人/月 	世界に1,200万人のユーザーがいる
Podio ¹⁰²	タスク共有、タスク管理、コミュニケーションのための柔軟性の高いオンラインプラットフォーム。Dropbox、Google Drive、Zendesk、Evernote との統合が可能	<ul style="list-style-type: none"> • 5名までの利用は無料 • Basic : 7.20 ドル/人/月 • PLUS : 11.20 ドル/人/月 • Premium : 19.20 ドル/人/月 	—

94 Asana <https://asana.com>

95 Trello vs. Asana <https://kinsta.com/nl/blog/trello-vs-asana/#asana>

96 Trello <https://trello.com>

97 Trello vs. Asana <https://kinsta.com/nl/blog/trello-vs-asana/#asana>

98 Microsoft <https://www.microsoft.com/nl-nl/microsoft-365/business?market=nl>

99 4 surprising facts & figures about the cloud market (4 opvallende facts & figures over de cloudmarkt), Tech Data, 24 February 2020 <https://www.tdcloud.nl/blog/4-opvallende-facts-figures-over-de-cloudmarkt/>

100 Google Workspace <https://workspace.google.com/intl/nl/>

101 Slack <https://slack.com/intl/en-nl/>

102 Podio <https://podio.com/site/nl/pricing>

名称	内容	価格	利用状況
Monday ¹⁰³	プロジェクト管理ソリューション	<ul style="list-style-type: none"> Basic：8ドル／人／月 Standard：10ドル／人／月 Pro：16ドル／人／月 	—
WeTransfer ¹⁰⁴	大量データの転送ツール	<ul style="list-style-type: none"> 2GBまで転送は無料でファイルは2週間サーバーに保管できる Pro アカウント：20GBまで120ユーロ／年 	—
WhatsApp Business / WhatsApp ¹⁰⁵	メッセージ送受信とビデオ・コールのアプリ	無料	1,200万人のユーザーがいるオランダにおいて最も人気の高いソーシャルメディアアプリ ¹⁰⁶
Zoom ¹⁰⁷	ビデオ会議ツール 講義、セミナー、トレーニングなどに利用されている	<ul style="list-style-type: none"> 2名までの利用は無料。または100名参加で40分間まで無料 通常のビジネス利用：30時間まで 100名 139.90ユーロ／年 300名 189.90ユーロ／年 	2020年末までにオランダの企業43万3,700社がZoomに使用料を支払った。これは前年比485%の増加 ¹⁰⁸
Microsoft Teams ¹⁰⁹	ビデオ会議ツール 情報共有にも利用可能	Microsoft Officeに含まれている。無料版も提供されている	2020年の世界利用者数（1日当たり）は3～10月で7,500万人から1億1,500万人に増加 ¹¹⁰
Cloud Werkplek、Graphic Cloud Werkplek by LOSNING ICT ¹¹¹	完全に統合されたクラウドベースのワークスペース。Graphic Cloud Werkplekはグラフィックソフトウェア使用者向けに開発されており、ArchicadやRevitなどのプログラムと統合できる	利用に関しては要相談	—

103 Monday <https://monday.com/lang/nl/>104 WeTransfer <https://wetransfer.com/>105 WhatsApp Business / WhatsApp11 <https://www.whatsapp.com/?lang=nl>106 Social media in Nederland 2021 <https://www.marketingfacts.nl/berichten/social-media-in-nederland-2021>107 Zoom <https://zoom.us/pricing>108 Number of companies paying for Zoom grows to 433,700 (Aantal bedrijven dat betaalt voor Zoom groeit tot 433.700), Tweakers, 1 December 2020 <https://tweakers.net/nieuws/175238/aantal-bedrijven-dat-betaalt-voor-zoom-groeit-tot-433700.html>109 Microsoft <https://www.microsoft.com/nl-nl/microsoft-teams/group-chat-software>110 Microsoft Teams has 115 million users a day (Microsoft Teams heeft 115 miljoen dagelijkse gebruikers), Techzine, 29 October 2020 <https://www.techzine.nl/nieuws/collaboration/448621/microsoft-teams-heeft-115-miljoen-dagelijkse-gebruikers/>111 LOSNING ICT <https://www.losning.nl/thuiswerken>

バーチャルオフィスの利用

オランダでバーチャルオフィスサービスを提供している企業は多数存在する（例：Regus¹¹²、Flexado¹¹³、Offirent¹¹⁴ など）。

リモートワークの手当、支援

2020年7月1日、すべての公務員に363ユーロのリモートワーク手当が支給された¹¹⁵。しかし、前述の通り民間企業には同様の手当を支給する法的措置はない。基本的に必要な什器備品（デスク、椅子、モニターなど）が提供された後は、雇用主には物的、金銭的なサポートを提供する法的責任はない。光熱費、インターネット接続費、コーヒーなどの費用は、リモートワークをする従業員の自己負担とされている。

民間企業にも同様のサポート制度の導入を求める声が上がっている。オランダ労働組合連盟（Federatie Nederlandse Vakbeweging - FNV）は、2020年9月から1日当たり約2ユーロの在宅勤務手当を要求するキャンペーンを続けている¹¹⁶。CNVはさらに総合的なアプローチを取っている。チェアマンのピエト・フォルトゥン氏は、在宅勤務における身体的および精神的な難題を乗り越えるためのオンラインコーチや、理学療法セラピー、パーソナルフィットネストレーニングセッションを受けられるクーポン券の発行など、労働者をサポートする「フィットネス・パッケージ」の提供を呼び掛けている¹¹⁷。

いくつかの企業は独自のサポート制度および手当を導入している。たとえば、ソフトウェア・コンサルティング会社のGiant Foxは、コーヒーや印刷物など、出勤時に消耗品の費用を支給している¹¹⁸。2018年に最優秀雇用主賞を受賞したWaterschap Aa en Maasは、自宅にオフィスを設置する費用として一度きりではあるが750ユーロの手当を新入社員に支給した¹¹⁹。

112 Regus <https://www.regus.com/nl-nl/virtual-offices>

113 Flexado <https://www.flexado.nl/diensten/virtueel-kantoor>

114 Offirent <https://www.offirent.be/diensten/virtueel-kantoor>

115 Civil servants awarded payrise and 363EUR home working allowance (Rijksambtenaren krijgen meer loon en thuiswerkvergoeding van 363 euro), AD, 29 September 2020 <https://www.ad.nl/werk/rijksambtenaren-krijgen-meer-loon-en-thuiswerkvergoeding-van-363-euro-adf8a2d8/>

116 Crisis or no crisis, the FNV wants a wage increase of 5% (Crisis of niet, de FNV wil 5 procent meer loon), AD, 14 September 2020 <https://www.ad.nl/economie/crisis-of-niet-de-fnv-wil-5-procent-meer-loon-a719a397/>

117 Increase in physical ailments due to home working, Binnenlands Bestuur, 27 October 2020 <https://www.binnenlandsbestuur.nl/ambtenaar-en-carriere/nieuws/toename-fysieke-klachten-door-thuiswerken.14939999.lynkx>

118 These firms already pay out a home working allowance: 'We have not forgotten employees', AD, 12 October 2020 <https://www.ad.nl/werk/deze-bedrijven-betalen-al-een-thuiswerkvergoeding-we-zijn-werknemer-niet-vergeten-a99c03b65/>

119 <https://www.aenmaas.nl/werkenbij/arbeidsvoorwaarden/>

ソフトウェア開発の OutSystems も、500 ユーロの手当を支給した¹²⁰。オランダに支社を構える多国籍の大企業も、以前から同様の制度を導入している。PwC はパンデミック以前からインターネット接続料金の一部を支給、毎月手当も支給している。パンデミックの当初は、オンラインでの理学療法セッションなどを受ける費用として、従業員に 750 ユーロの福利手当を支給した¹²¹。

リモートワークでの人材育成、人材開発

企業の HR は既にオンラインで採用活動を行っているが、対面による従業員の査定やトレーニングができないため、課題に直面しているという。特に新人は対面による指導や訓練が受けられないことで、会社に馴染むことや仕事に必要な知識を得ることが難しいが、ビデオ通話や画面共有などのデジタルコミュニケーション手段や、ウェビナーの開催や従業員への（事前に）録画した動画なども有効的な手段である。企業がオンライン教育の効果を確認するには、デジタルテストツールを活用することもできる。

パンデミックは、企業が以前は取り組む必要がなかった分野でのトレーニングの必要性を生じさせた。たとえば、サイバーセキュリティ会社の G DATA CyberDefense は、多くの企業が安全なリモートワークの仕方に関するトレーニングを従業員に提供できていないと指摘している。ほとんどの組織の内部 IT インフラは適正に整備されているが、従業員に安全性の指導をしていない。同社がベルギーとオランダで行った調査によると、調査に参加した企業の 4 分の 3 が、サイバーセキュリティに関して従業員へのトレーニングを提供していないことがわかった。その結果、パンデミックの当初に比べてフィッシング被害が 30% 以上増加した。G DATA CyberDefense は、サイバーセキュリティの観点から、リモートワークのリスクを軽視している組織があまりに多く、その影響はパンデミックを超えて及ぶ可能性があると言及している。同社は、この状況を改善するために組織は、機器自体のセキュリティ（エンドポイントセキュリティ）、従業員トレーニング、一般的な意識の 3 つの分野に注力すべきと提案している。

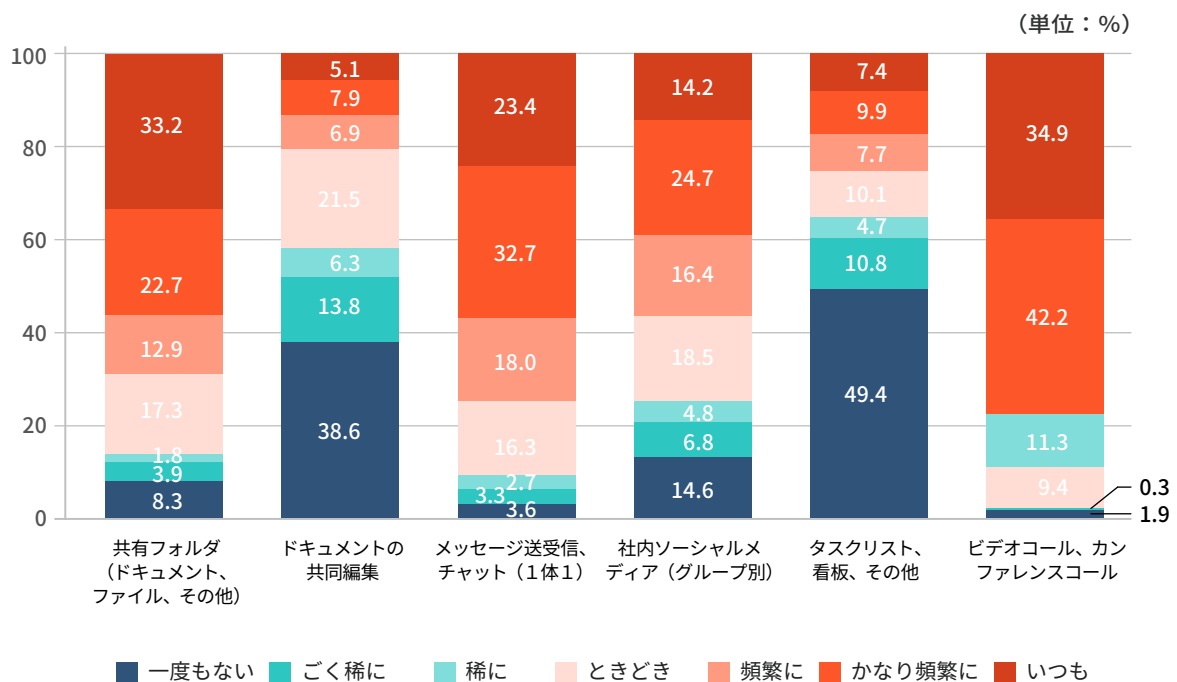
120 This firm already pays out a home working allowance of 500EUR (Bij dit bedrijf krijgen ze al een thuiswerkvergoeding van 500 euro), AD, 30 September 2020 <https://www.ad.nl/werk/bij-dit-bedrijf-krijgen-ze-al-een-thuiswerkvergoeding-van-500-euro-acb5fad5/>

121 These firms already pay out a home working allowance: 'We have not forgotten employees', AD, 12 October 2020 <https://www.ad.nl/werk/deze-bedrijven-betalen-al-een-thuiswerkvergoeding-we-zijn-werknemer-niet-vergeten-a99c03b65/>

コミュニケーションツールの利用

オランダでは、近年ビデオ会議ツールの利用が大幅に増加した。図表 21 は、各種デジタルワーキングツールの利用頻度である。「ビデオ会議・電話会議」「共有フォルダ」「メッセージ送受信、チャット」の利用が多い。

【図表 21】 デジタルワーキングツールの利用頻度



出所：ThuiswerkScan/DigitaalwerkScan by Frankwatching <https://www.frankwatching.com/archive/2020/05/11/thuiswerk-scan-onderzoek/>

個人の利用では、WhatsApp は最も人気が高くユーザー数は 1 日 300 万人、ビジネスでは、Teams と Zoom が利用されている¹²²。オランダでは 2020 年末までに 433,700 社が Zoom を利用しており、この数値は前年比 485% の増加である¹²³。2020 年 7 月に行われたオランダモビリティパネル(MPN)によるアンケート調査によると、リモートで会議を開催した人の 55% は「対面で行う会議と同程度の効率がある」と回答している。さらに、回答者の約 60% が、パンデミックが収束した後も、「今以上にビデオ会議の開催頻度が高まる」と推測している¹²⁴。

122 3 million Dutch people place WhatsApp videocalls per day (3 miljoen Nederlanders videobellen dagelijks via WhatsApp), RTL Nieuws, 11 February 2021 <https://www.rtlnieuws.nl/tech/artikel/5214087/videobellen-populairder-door-corona-whatsapp-favoriet>

123 Number of companies paying for Zoom grows to 433,700, Tweakers, 1 December 2020 <https://tweakers.net/nieuws/175238/aantal-bedrijven-dat-betaalt-voor-zoom-groeit-tot-433700.html>

124 More Dutch people expect to change their behaviour permanently due to corona (Meer Nederlanders verwachten gedrag blijvend aan te passen door corona), KiM news, 21 July 2020 <https://www.kimnet.nl/actueel/nieuws/2020/07/21/meer-nederlanders-verwachten-gedrag-blijvend-aan-te-passen-door-corona>

オンライン採用、面接、インターンシップ

オンライン採用はすでに人事の標準的な慣習になっており、企業のウェブサイト、求人情報専門のウェブサイト、ソーシャルメディアネットワークは長期間利用されている。パンデミック以降、企業の多くは存続のために、採用を凍結させた。2020年5月までに採用面接の65%が延期になった¹²⁵。時間は経過したが、状況は変わっていない。しかし、多くの企業はこれまでに増して、新しい人材を必要としている。採用の専門家であるフール・ノーブルス氏は、「組織の長期的なセキュリティが不明瞭であれば、他社から経験のある専門職者を引き抜くよりも、人材供給のパイプラインの構築や、より柔軟性の高い新卒採用に注力する方をすすめる」と述べている。

また、採用担当者や人事担当者は、すべての採用活動業務をオンラインに移行することを余儀なくされた。2020年11月12日、オランダ最大のオンライン採用サイトのMonsterboardは、初めてオンライン・リクルーター・フェアを開催した¹²⁶。面接も比較的簡単にリモートで行うことができ、対面式の面接よりもメリットがある。バーチャル面接は場所を選ばないため、企業と応募者双方にとって、より簡単に、安く、便利に行うことができる。企業側も時間に縛られない面接ができる。企業が用意した質問票に、候補者が回答する様子を録画して送信すると、採用担当者は自分の都合のよい時間にそれを見ることができる。この手法は、たとえば子どもが在宅している時間を避けることができるなど、企業と個人双方にメリットがある¹²⁷。

125 The evolution of the recruitment process during the pandemic (De evolutie van het wervingsproces in tijden van corona), Emmerce Recruitment, 22 May 2020 <https://www.emerce.nl/achtergrond/de-evolutie-van-het-wervingsproces-in-tijden-van-corona>

126 Monsterboard online recruitment fair <https://app.brazenconnect.com/a/Monster-Europe/e/GldOM>

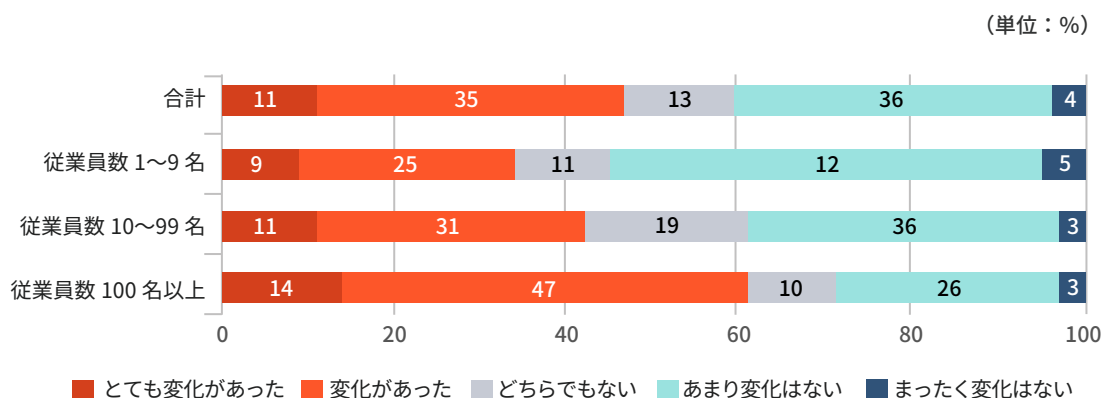
127 The evolution of the recruitment process during the pandemic, Emmerce Recruitment, 22 May 2020 <https://www.emerce.nl/achtergrond/de-evolutie-van-het-wervingsproces-in-tijden-van-corona>

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～

労働者の多くは、パンデミック収束後は週1日程度リモートワークをしたい・すると予測しており、それ以外の時間は出勤したいと考えている。実際にどの程度この働き方が可能かは、職種や雇用主の方針次第である。

Wfwの調査では、雇用主に、パンデミックがビジネスに及ぼす影響によって、フレキシブルワークに対する意識の変化があったかを聞いている（図表22）。雇用主の46%が、「コロナ危機の影響でフレキシブルワークに関して考えが変わった」と回答している。しかし、企業規模別にみると、規模の違いによって回答にも差が見られる。「自身の意見は依然と変わらない」の設問に対して、大企業の雇用主は29%であるが、小規模企業では39%、零細規模の企業は55%という結果であった¹²⁸。企業規模で差が生じた理由は、すぐに明確になるものではない。フレキシブルワークを推奨する企業文化は大規模の企業に以前からのもので、パンデミックが変化のきっかけではない可能性が高い。一方で、小規模の企業はパンデミックに関わらず、リモートワークのインフラを必ずしも所有していない。

【図表 22】 企業のフレキシブルワークに対する意識の変化・企業規模別



出所：Ministry of Social Affairs and Employment, Evaluation of the Flexible working law (Evaluatie Wet flexibel werken)
<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2021/02/10/evaluatierapport-wet-flexibel-werken>

これらの差異があるにもかかわらず、リモートワークと出勤のハイブリッド形式は、パンデミック以前よりもさらに広い範囲で「ニューノーマル」として受け入れられそうである。報道機関のNieuwsuurは、オランダの大企業38社を対象にアンケート調査を実施し、どのくらいの頻度で従業員が出勤していたか、またパンデミック後に状況はどうかと予測しているかを聞いているが¹²⁹、パンデミック前に従業員が通勤したのは平均して週に4～5日と回答している。また、パンデミック後の通勤は週に2～3日になると予測している。従業員は在宅勤務や顧客企業の施設などでリモートワークをすることになる。

¹²⁸ Evaluation of the flexible working law <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2021/02/10/evaluatierapport-wet-flexibel-werken>

¹²⁹ Large employers to reduce office space after corona (Grote werkgevers gaan na corona kantooruimte schrappen), Nieuwsuur, 31 January 2021 <https://nos.nl/nieuwsuur/artikel/2366749-grote-werkgevers-gaan-na-corona-kantooruimte-schrappen.html>

もしこの通りになれば、企業の現場への設備投資に影響を与える可能性がある。回答者の半数以上が、「オフィススペースは減少する」と予測している。コンサルティング会社 Accenture は、オフィススペースが 20 ～ 30% 縮小すると予測している。カプジェミニグループは 50%、保険ブローカー AEGON オランダは 30 ～ 40% の縮小、相談協会は 30% の縮小、求人求職の Essent は 15% の縮小、郵便サービスの PostNL は 10 ～ 20% の縮小を見込んでいる。Toriodos Bank はすでにオフィス 3 カ所のうち 2 カ所を閉鎖し、AFAS ソフトウェアはオフィスを持たない。その代わりに、ジム、クライミングウォール、ウェビナースタジオ、グリーンスクリーン、写真撮影スタジオなどの施設を所有している。この会社のディレクターである Bas van der Veldt 氏は、「仕事は自宅でするもの」と考えている¹³⁰。

「オフィスの縮小は、企業のコストを削減するが、企業は早急に判断すべきではない」と組織心理学者の Kilian Wawoe 氏は警告する。従業員のリモートワーク体験はさまざまである。Wawoe 氏は、組織は「どうしたら組織全体の機能を向上させられるか」を考えるべきだと提案している¹³¹。PwC は、「The Costs and benefits of remote working」という調査の第 2 部で、リモートワーカーが感じる孤独やストレス、共同作業の減少、エンゲージメントの減少、組織文化の希薄化などが起こることから、過度の長期間に及ぶリモートワークの危険性を訴えている¹³²。Wawoe 氏は、「量より質」を選択するべきだと言及している¹³³。

130 ibid.

131 ibid.

132 (Too much) working from home could eventually cost organizations 1.5bn euros ((Te) veel thuiswerken kan organisaties op termijn 1,5 miljard euro kosten), PwC, 29 October 2020 <https://www.pwc.nl/nl/actueel-en-publicaties/themas/economie/te-veel-thuiswerken-kan-op-termijn-anderhalf-miljard-kosten.html>

133 ibid.

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である。



Evaluation of the Flexible working law
Ministry of Social Affairs and Employment

<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2021/02/10/evaluatierapport-wet-flexibel-werken>



Factsheet readings MPN home working
The Netherlands Mobility Panel (Mobiliteitspanel Nederland – MPN)

<https://www.kimnet.nl/publicaties/publicaties/2021/01/29/factsheet-metingen-mpn-thuiswerken>



National Survey into labor conditions – COVID-19
TNO

<https://www.tno.nl/nl/over-tno/nieuws/2021/2/kwart-thuiswerkers-na-corona-deels-thuis-blijven-werken/>



The advantages and disadvantages of enforced remote working during lockdown
Joint research by Tilburg University and Veldhoen + Company, Tijdschrift voor HRM

<https://tijdschriftvoorhrm.nl/meer-voordelen-dan-nadelen-door-thuiswerken-lockdown/>



The costs and benefits of working from home
PwC

<https://www.pwc.nl/nl/actueel-en-publicaties/themas/economie/de-baten-van-thuiswerken-zijn-aanzienlijk.html>



ThuiswerkScan/DigitaalwerkScan

Survey held jointly by marketing & tech blog Frankwatching and industry insiders.

<https://www.frankwatching.com/archive/2020/05/11/thuiswerken-scan-onderzoek/>



Working from home before, during and after the corona crisis

Central Planning Bureau

https://www.cpb.nl/sites/default/files/omnidownload/CPB-Achtergronddocument-Thuiswerken-voor-tijdens-en-na-de-coronacrisis_1.pdf

リモートワーク関連の団体など



Online conference for Hybrid working by HR Academy

<https://tijdschriftvoorhrm.nl/digitaal-congres-hybride-werken-25-maart-2021/>



Webinar : What is the New Normal for HR?

<https://www.brighttalk.com/webcast/18183/396832/what-is-the-new-normal-for-hr>



Webinar : Human Resources Transformation Toolbox For COVID - 19 Challenge

<https://www.iam.cw/webinars/human-resources-transformation-toolbox-for-covid-19-challenge>



Hybrid Modus is a company providing training and coaching in digital working, digital/hybrid collaboration, and digital leadership

<https://hybridmodus.nl/>

業務関連のワークサイト、 ツール、コワーキングスペース



ワークサイト（Microsoft Teams など）、ソーシャルメディア

オランダで利用されている代表的なワークサイト、ソーシャルメディアの概要を一覧にした。

製品名	価格	コメント
Slack ¹³⁴	<ul style="list-style-type: none"> Standard : 6.26 ユーロ/人/月 Plus : 11.25 ユーロ/人/月 	ユーザー数は、世界に 1,200 万人
WhatsApp Business / WhatsApp ¹³⁵	無料	1,200 万人のユーザーを誇るオランダで最も人気の高いソーシャルメディアアプリ ¹³⁶
Zoom ¹³⁷	<ul style="list-style-type: none"> 2 名までの利用は無料 または 100 名参加で 40 分間まで無料 通常のビジネス利用 : 30 時間まで、100 名 139.90 ユーロ/年、300 名 189.90 ユーロ/年 	2020 年末時点でオランダの企業 43 万 3,700 社が利用、前年比 485% の増加 ¹³⁸
Microsoft Teams ¹³⁹	Microsoft Office に含まれている無料版も提供されている	2020 年時点の世界利用者数 (1 日当たり) は、3~10 月で 7,500 万人から 1 億 1,500 万人に増加 ¹⁴⁰

134 Slack <https://slack.com/intl/en-nl/>

135 WhatsApp Business / WhatsApp <https://www.whatsapp.com/?lang=nl>

136 Social media in Nederland 2021 <https://www.marketingfacts.nl/berichten/social-media-in-nederland-2021>

137 Zoom <https://zoom.us/pricing>

138 Number of companies paying for Zoom grows to 433,700 (Aantal bedrijven dat betaalt voor Zoom groeit tot 433.700), Tweakers, 1 December 2020 <https://tweakers.net/nieuws/175238/aantal-bedrijven-dat-betaalt-voor-zoom-groeit-tot-433700.html>

139 Microsoft Teams <https://www.microsoft.com/nl-nl/microsoft-teams/group-chat-software>

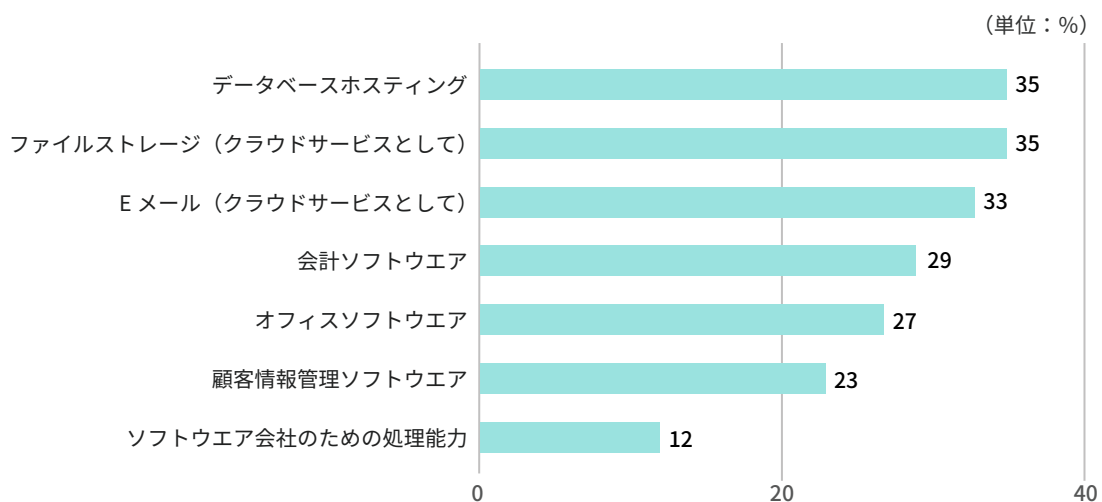
140 Microsoft Teams has 115 million users a day (Microsoft Teams heeft 115 miljoen dagelijkse gebruikers), Techzine, 29 October 2020 <https://www.techzine.nl/nieuws/collaboration/448621/microsoft-teams-heeft-115-miljoen-dagelijkse-gebruikers/>

クラウドサービスの利用状況

オランダ中央統計局によると、2018年にオランダ企業の半数近くがクラウドサービスを利用した。これは2016年の35%と比べて14%の増加となった¹⁴¹。最も利用されているクラウドサービスは、データベースホスティングとファイルストレージだった。その後数年間を対象とした同様の公式データは見つかっていないが、パンデミックがこの割合をさらに押し上げていると考えられる（図表 23）。

また、オランダで利用されている代表的なクラウドサービスの概要を一覧にした。

【図表 23】クラウドサービスのビジネス利用（従業員 10 名以上の企業・複数回答）（2018 年）



出所：Central Statistics Bureau, “ICT, knowledge and economy 2019” <https://longreads.cbs.nl/ict-kennis-en-economie-2019/ict-gebruik-bij-bedrijven/>

141 CBS: half of firms use cloud services (CBS: helft bedrijven gebruikt cloud-diensten), Computable, 18 October 2019 <https://www.computable.nl/artikel/nieuws/cloud-computing/6819911/250449/cbs-helft-bedrijven-gebruikt-cloud-diensten.html>

製品名	価格	コメント
Microsoft 365 ¹⁴²	<ul style="list-style-type: none"> • 365 Business Basic : 4.20 ユーロ/人/月 • 365 Business Standard : 10.50 ユーロ/人/月 • 365 Business Premium: 16.90 ユーロ/人/月 	Office 365 はオランダのクラウドサービスの中で最も人気があり、2019年の市場占有率は39.7%で、売上高成長率(年)は34% ¹⁴³
Google Workspace (旧 G Suite) ¹⁴⁴	<ul style="list-style-type: none"> • Business Starter : 4.68 ユーロ/人/月 • Business Standard : 9.36 ユーロ/人/月 • Business Plus : 15.60 ユーロ/人/月 	Office 365 に次いで第2位の人気
WeTransfer ¹⁴⁵	<ul style="list-style-type: none"> • 2GB まで転送は無料でファイルは2週間サーバーに保管できる。 • Pro アカウント : 20GB まで 120 ユーロ/年 	—
Cloud Werkplek and Graphic Cloud Werkplek by LOSNING ICT ¹⁴⁶	利用に関しては要相談	オランダの企業

スケジュール管理ツール

オランダで利用されているスケジュール管理ツールの概要を一覧にした。

製品名	価格	コメント
Google Calendar ¹⁴⁷	Google アカウントを持っていれば無料	Google および Outlook は最も利用されているオンライン・スケジューリングツール
Outlook ¹⁴⁸	Microsoft 365 パッケージに無料で含まれている	Outlook および Google は最も利用されているオンライン・スケジューリングツール
Apple Agenda ¹⁴⁹	Apple アカウントを開設すれば無料	—

¹⁴² Microsoft Office 365 <https://www.microsoft.com/nl-nl/microsoft-365/business?market=nl>

¹⁴³ 4 surprising facts & figures about the cloud market (4 opvallende facts & figures over de cloudmarkt), Tech Data, 24 February 2020 <https://www.tdcloud.nl/blog/4-opvallende-facts-figures-over-de-cloudmarkt/>

¹⁴⁴ Google Workspace <https://workspace.google.com/intl/nl/>

¹⁴⁵ WeTransfer website <https://wetransfer.com/>

¹⁴⁶ Cloud Werkplek and Graphic Cloud Werkplek by LOSNING ICT <https://www.losning.nl/thuiswerken>

¹⁴⁷ Google Calendar <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.google.android.calendar&hl=de>

¹⁴⁸ Outlook <https://www.microsoft.com/nl-nl/microsoft-365/outlook/email-and-calendar-software-microsoft-outlook>

¹⁴⁹ Apple Agenda <https://apps.apple.com/nl/app/agenda/id1108185179>

プロジェクト管理プラットフォーム

オランダで利用されているプロジェクト管理プラットフォームの概要を一覧にした。

製品名	価格	コメント
Asana ¹⁵⁰	<ul style="list-style-type: none"> • ベーシックバージョンは無料 • Pro : 10.99 ユーロ/人/月 • Business : 24.99 ユーロ/人/月 	Trello ¹⁵¹ と並んで人気が高い
Trello ¹⁵²	<ul style="list-style-type: none"> • ベーシックバージョンは無料 • 年間契約 : 10.00 ユーロ/月 	Asana ¹⁵³ と並んで非常に人気があり、世界に3,500万人以上のユーザーがいる
Podio ¹⁵⁴	<ul style="list-style-type: none"> • 5名までの利用は無料 • Basic : 7.20 ドル/人/月 • PLUS : 11.20 ドル/人/月 • Premium : 19.20 ドル/人/月 	—
Monday ¹⁵⁵	<ul style="list-style-type: none"> • Basic : 8 ドル/人/月 • Standard : 10 ドル/人/月 • Pro : 16 ドル/人/月 	—

150 Asana <https://asana.com>

151 Trello vs. Asana <https://kinsta.com/nl/blog/trello-vs-asana/#asana>

152 Trello <https://trello.com>

153 Trello vs. Asana <https://kinsta.com/nl/blog/trello-vs-asana/#asana>

154 Podio <https://podio.com/site/nl/pricing>

155 Monday <https://monday.com/lang/nl/>

コワーキングスペースの利用状況

オランダでは、1990年代後半からコワーキングスペースの人気の高まった。デスクやミーティングルームへの費用対効果も高い。フリーランスや小規模な企業に提供しているが、大企業にとっても魅力的なオプションとなっている。頻繁に出張をする従業員や、自宅に近い場所でリモートワークを希望するのであれば、従業員にとっては決まったオフィススペースを予約するより、コワーキングスペースは効率的なオプションとなる¹⁵⁶。2019年1月時点で640カ所のコワーキングスペースが確認されている¹⁵⁷。

オランダには、MijnFlexPlek¹⁵⁸、Workthere¹⁵⁹、SKEPP¹⁶⁰のようなコワーキングスペースを提供する会社が多く存在する。サービスやロケーションのタイプによって、価格は1日25ユーロから149ユーロまでと幅広い。FlexDesk Passは月に49ユーロからのサブスクリプションベースのサービスで、国内のどこからでも、バーチャルオフィスのデスクを予約できる¹⁶¹。

156 The impact of virtual offices (De impact van flexplekken), Ten Hooven, October 2016 <https://tenhooven.nl/artikelen/de-impact-van-flexplekken/>

157 640 Co-working locations in the Netherlands (640 flexwerklocaties in Nederland), ZP Barometer, 14 January 2019 <https://zpbrometer.nl/2019/01/14/640-flexwerklocaties-nederland/#.YGHJeq8za70>

158 MijnFlexPlek <https://mijnflexplek.nl/tarieven/>

159 Workthere <https://www.workthere.com/nl-nl/>

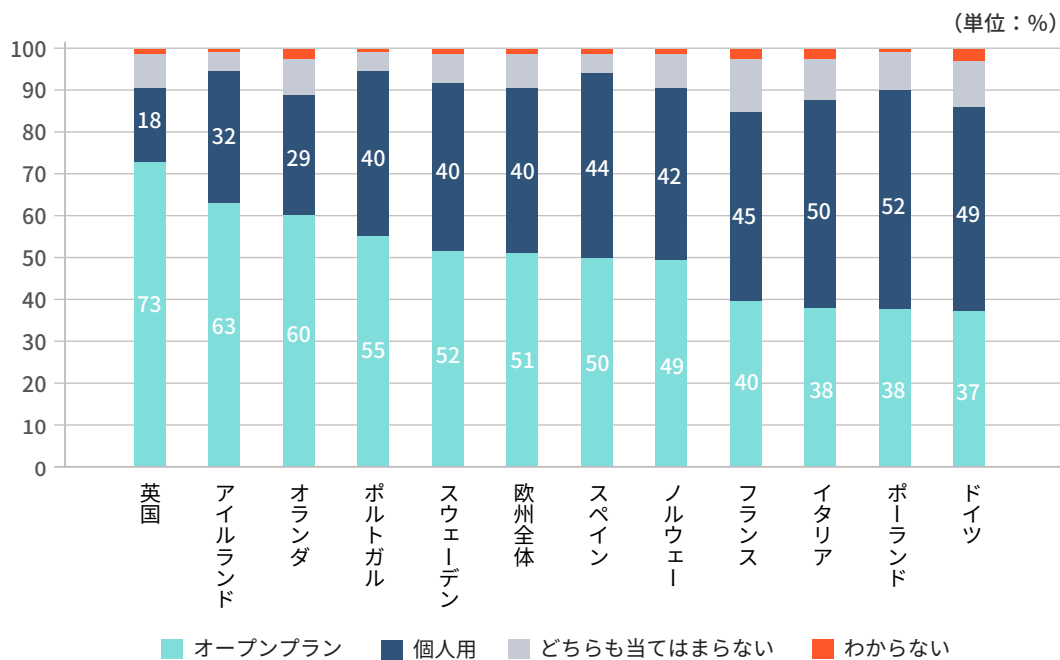
160 SKEPP <https://skepp.nl/nl/>

161 FlexDesk Pass <https://www.flexdeskpass.com/>

ワークスペース

オランダの典型的なオフィスのタイプは、過去 30 年間で大きく変化している¹⁶²。既存のブース型から始まったオフィスは、オープンプランのオフィスと個室オフィスが混在したものへと変化した（図表 24）。

【図表 24】従業員が働くオフィスのタイプ・欧州内での比較（2019 年）



出所：Savills, “What workers want: Europe 2019” https://www.savills.de/research_articles/260049/283562-0

2016 年のフレキシブルワーク法 (Wfw) は、仕事とプライベートの両立を目指す労働者を増やそうという要望を受けて導入され、リモートワークの増加に貢献した。オープンなオフィスと個室の混合スタイルは、現在も一般的だが、コワーキングスペースやホットデスクの利用も増えている¹⁶³。実際、オフィススペースのあり方は現在も進化の途にある。アムステルダムでは、Deloitte の従業員 2,500 名が、世界で「最も自然環境に配慮している」というホットデスク・オフィスの The Edge で、1,000 台のデスクを共有している¹⁶⁴。

デザインスタジオの Desk Cube や、Dutch Invertuals が制作した、アルミ製や木製の 6 m²の個別のブース「Tiny Offices」もオランダ国内 2 カ所で利用されている。

¹⁶² What will our work space look like in 2021? (Hoe ziet onze werkplek er in 2021 uit?), Antea Group, 9 June 2020 <https://anteagroup.nl/nieuws-media/blogs/ho-ziet-onze-werkplek-er-in-2021-uit>

¹⁶³ What will our work space look like in 2021? (Hoe ziet onze werkplek er in 2021 uit?), Antea Group, 9 June 2020 <https://anteagroup.nl/nieuws-media/blogs/ho-ziet-onze-werkplek-er-in-2021-uit>

¹⁶⁴ The smartest and greenest office in the world is located in the Netherlands! (slimste en groenste kantoor ter wereld staat in Nederland!), OG Wijzer, 23 April 2020 <https://ogwijzer.nl/artikelen/het-slimste-en-groenste-kantoor-ter-wereld-staat-in-nederland/>

Works Report 2023

オランダのリモートワーク

調査協力

Japan Research Network

翻訳

鴨志田 ひかり

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)

2023 年 5 月発行

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12月)

Works Report 2023

オランダのリモートワーク

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>