

スウェーデンのリモートワーク



Remote work in Sweden



contents

スウェーデンのリモートワーク

04 Chapter 1

スウェーデン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)
- 07 パンデミック後のリモートワークの実施
- 11 リモートワークが可能・不可能な職種
- 12 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
- 14 リモートを行う従業員が直面する課題

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
- 19 リモートワークのメリット、デメリット
- 24 リモートワークをする場所
- 25 生活空間でリモートワークをする際の課題
- 25 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
- 27 リモートワークの日数
- 28 希望するリモートワークの日数
- 29 リモートワークの生産性
- 31 リモートワークによる効果
- 32 リモートワーク時のコミュニケーション
- 33 リモートワークにおける孤独とメンタルヘルス
- 34 リモートワークの実施のための環境
- 35 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。

38 Chapter 3

企業の導入事例(法律、制度、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・利用が成功した企業
- 39 フルリモートワーク・リモートワークを導入した企業
- 43 リモートワークに関する法律・規定
- 44 リモートワークにおける人事課題
- 46 リモートワークにおける管理職の課題
- 50 リモートワークによる労働時間の変化
- 50 企業がリモートワークを導入できない理由
- 51 リモートワークで利用されるオンラインツール
- 52 バーチャルオフィスの利用
- 52 リモートワークの手当、支援
- 53 リモートワークでの人材育成、人材開発
- 54 ビデオ会議に関する調査
- 58 オンライン採用、面接、インターンシップ
- 60 「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～

62 Chapter 4

リモートワーク関連の調査、イベント

- 62 リモートワーク関連の調査
- 64 リモートワーク関連のイベント

67 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

- 67 クラウドサービスの利用状況
- 68 スケジュール管理ツール
- 69 プロジェクト管理プラットフォーム
- 70 コワーキングスペースの利用状況
- 71 企業 30 社のオフィス需要(パンデミック前後)

スウェーデンにおける 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）

スウェーデンでは、新型コロナウイルス感染症のパンデミック前のリモートワークの実施率は比較的低いことがわかった。スウェーデンの在宅勤務に関する調査は多数あるが、2016年のスウェーデンの労働力人口において、「主に在宅勤務を行っていた」のはわずか2%であった。一方、「時々在宅勤務を行っていた」のは13%だった。急速な技術的発展があったにもかかわらず、2007年の状況と非常に似通っている¹。

- 欧州連合（EU）統計局（ユーロスタット²）の統計によると、2019年に常時在宅勤務を行った従業員の割合は5.9%だった（図表1）。一方、自営業においてはこの割合が27.9%と高くなっている（図表2）。
- フードサービスを展開する多国籍企業ソデクソ³の調査によると、パンデミック前のリモートワーク率は極めて低く、2020年にはわずか4%だった。さらに、全国の従業員の31%が「時々もしくは常時在宅勤務が可能」と回答している。
- スウェーデンインターネット財団が実施した2020年の調査、「スウェーデン人とインターネット」では、パンデミック前に在宅勤務を行った経験がある人の割合は、「時々（23%）」「勤務時間の半分以上（5%）」「フルタイム・勤務時間の大部分（2%）」だった⁴。
- 欧州委員会共同研究センター（JRC⁵）が発表した、EUレベルのレポートによると、2019年には労働者の約30%が「時々」、約5%が「通常」は在宅勤務を行っていた。

1 A remote possibility, Stockholm School of Economics <https://www.hhs.se/en/research/sweden-through-the-crisis/a-remote-possibility/>
A remote possibility: Will Remote Work be the New Normal after the Covid-19 Crisis? Stockholm School of Economics Institute for Research, 2020, <https://www.hhs.se/contentassets/21bbcc559c34f6da902bdb50e727598/a31.pdf>

2 Eurostat https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa_ehomp

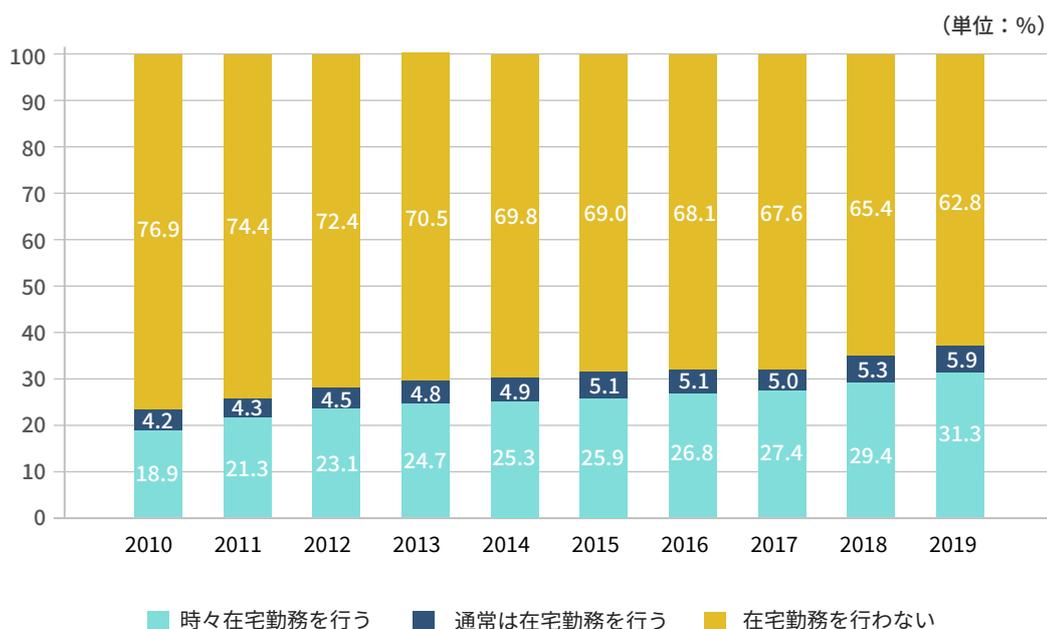
3 The new normal - work life beyond the pandemic, Sodexo, January 2021, <https://se.sodexo.com/files/live/sites/com-se/files/PDF/Swedish%20companies%20give%20a%20green%20light%20for%20remote%20work%20after%20the%20pandemic.pdf>

4 Swedes and the Internet 2020, Swedish Internet Foundation, 2020, <https://svenskarnaochinternet.se/app/uploads/2020/12/internetstiftelsen-svenskarna-och-internet-2020.pdf>

5 Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to, Joint Research Centre, 2020, https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/jrc120945_policy_brief_-_covid_and_telework_final.pdf

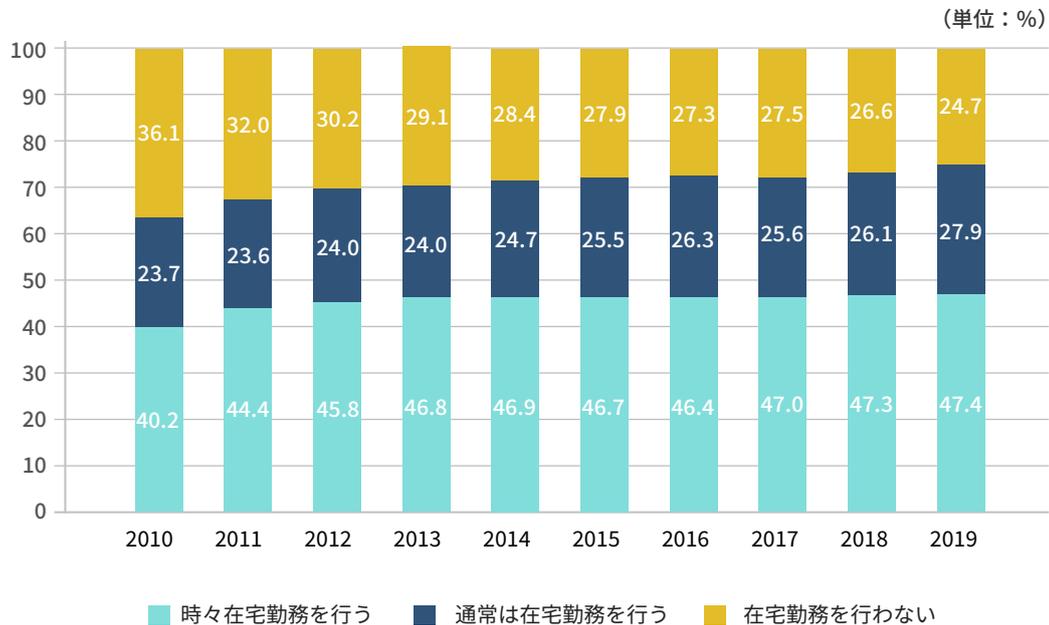
ユーロスタット⁶の統計によると、2019年には被雇用者の31.3%が「時々在宅勤務を行う」が、「通常は在宅勤務を行う」のはわずか5.9%にとどまり、「在宅勤務を行わない」は62.8%だった（図表1）。2019年の自営業者の在宅勤務率は、「時々（47.4%）」「通常（27.9%）」「行わない（24.7%）」だった（図表2）。

【図表1】被雇用者の在宅勤務率（2010～2019年）



6 Eurostat https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa_ehomp

【図表 2】 自営業者の在宅勤務率（2010～2019年）



スウェーデンにおけるリモートワークの利用は常に民間部門のほうが優れている。スウェーデンインターネット財団の2020年の調査によると、パンデミック前とパンデミック後の両方で、民間部門の在宅勤務の普及率が高かった⁷。

- 民間部門 パンデミック前が27%、パンデミック後が47%
- 公共部門 パンデミック前が18%、パンデミック後が36%

他国でも同様に、高学歴や高所得、テクノロジー（コンピューター）に依存する部門の労働者ほどリモートワークの機会が多いことが報告されている。ヨーテボリ大学のErik Elldérのレポート「テレワーク対象者は誰か？スウェーデンで急増するテレワークの受容と能力を探る」⁸によると、2014年のリモートワーク対象者について下記の指摘がある。

- 高学歴や高所得、先進的なサービス業の就労者の間でリモートワークを利用している人が最も多い。
- 低学歴や低所得、労働集約型産業の就労者、通常の職場を離れて働く際にICT（情報通信技術）を利用する機会が限られた就労者の中で、リモートワークを利用している人が最も少ない。

7 Swedes and the Internet 2020, Swedish Internet Foundation, 2020, <https://svenskarnaochinternet.se/app/uploads/2020/12/internetstiftelsen-svenskarna-och-internet-2020.pdf>

8 Who is Eligible for Telework? Exploring the Fast-Growing Acceptance of and Ability to Telework in Sweden, Erik Elldér, University of Gothenburg, 2019 https://www.researchgate.net/publication/334072651_Who_is_Eligible_for_Telework_Exploring_the_Fast-Growing_Acceptance_of_and_Ability_to_Telework_in_Sweden_2005-2006_to_2011-2014

テレワークは、依然として、労働市場で地位の高い層に強く結びついている。テレワークを可能にする主な要因は、技術的なソリューションであることがわかっている。2011年から2016年にかけて、職場のコンピューターシステムにリモートで接続できる従業員は、接続できない従業員に比べて、「テレワーク対象者となる可能性が4.6倍高かった」と報告されている。手作業や現場での作業が必要な仕事では、テレワーク率は低下している。

スウェーデンはスカンジナビア諸国の1つであり、常に優れた労働文化と労働者のウェルビーイング（心身ともに満たされた状態）の先駆者として知られている。新しい働き方の中で在宅勤務が含まれる際、オフィスでの滞在時間に基づいて業績を評価したり、リモートワーカーがオフィスワーカーと同じように働くことを信じていないラインマネジャーの態度や慣習が在宅勤務の障害になっている可能性がある⁹。

パンデミック後のリモートワークの実施

スウェーデンは、多くの欧州諸国と異なり、ロックダウンを導入しなかった欧州で最も「リベラルな」国の1つである。在宅勤務の勧告は「推奨」にとどまったが、新型コロナウイルス感染症はスウェーデン国内でリモートワークを加速させた。この点は、さまざまな研究結果により裏づけられている。

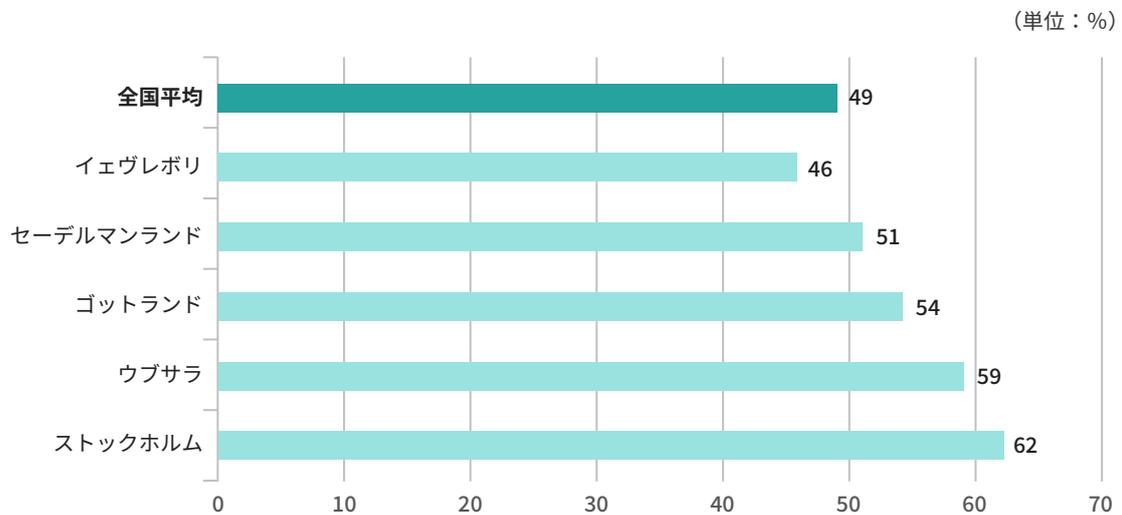
スウェーデンの通信業者 Tele2 の調査「ハイブリッドワーキングライフ」¹⁰によると、2020年2～4月の間、リモートワークは約400%増加した。

- パンデミック後、リモートワークが可能な職種では、リモートワークの割合が大幅に増加した。パンデミック前は総労働時間の14%だったが、2020年4月には59%、11月には60%と400%以上の伸びとなった。
- 2020年11月にリモートワークが可能な人々のうち、労働時間の75%以上をリモートで働いた人は49%だった（図表3）。同年4月は48%、パンデミック前はわずか4%だった。
- 女性は男性よりも在宅勤務を多く行っている傾向がある。2020年秋において、女性は平均して労働時間の61%を「在宅で働いた」一方、男性は57%だった。
- 管理職や上級職はオフィスにすることが多い。管理職のリモート勤務率は平均して労働時間の50%だったのに対し、非管理職は62%だった。
- 在宅勤務率は県（ランスティング）ごとに異なり、最も高かったのはストックホルム県だった（図表3）。

⁹ A remote possibility, Stockholm School of Economics <https://www.hhs.se/en/research/sweden-through-the-crisis/a-remote-possibility/>

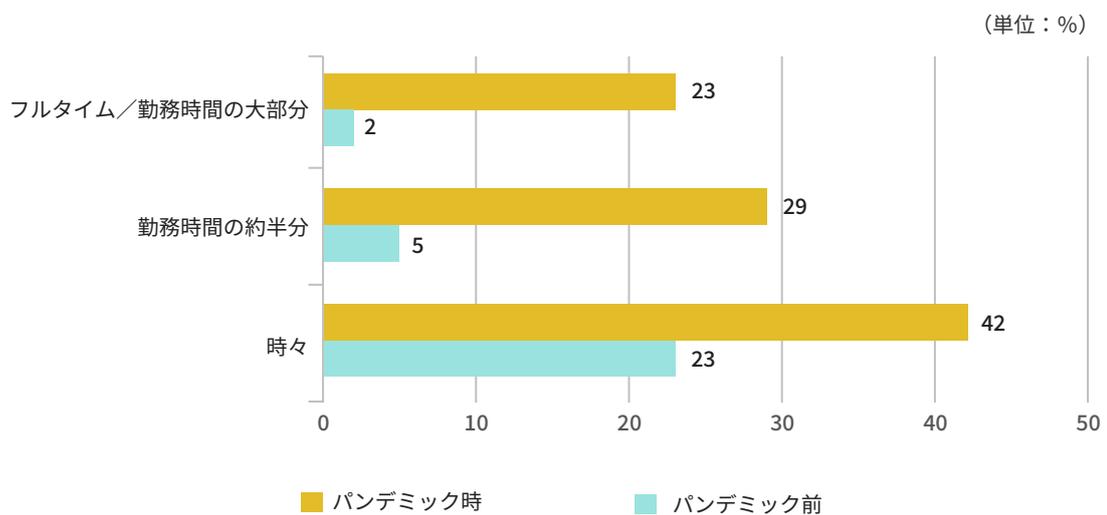
¹⁰ New survey from Tele2 and Kantar Sifo: How to work remotely in Västra Götaland, Tele2 and Kantar Sifo, 2020, <https://www.tele2.se/foretag/content/rapporter/nya-arbetsatt>

【図表 3】 労働時間の 75%以上を在宅で働く人の割合・県（ランスティング）別（2020 年 11 月）



スウェーデンインターネット財団の 2020 年調査によると、従業員のリモートワーク率は「フルタイム／勤務時間の大部分」「勤務時間の約半分」「時々」のいずれの場合もパンデミック後に増加した（図表 4）¹¹。

【図表 4】 パンデミック前後の従業員のリモートワーク率



11 Swedes and the Internet 2020, Swedish Internet Foundation, 2020, <https://svenskarnaochinternet.se/app/uploads/2020/12/internetstiftelsen-svenskarna-och-internet-2020.pdf>

また、ソデクソの調査も「リモートワーク率は大幅に上昇した」と指摘している。パンデミック後に30%が「リモートで働いた」と報告している。

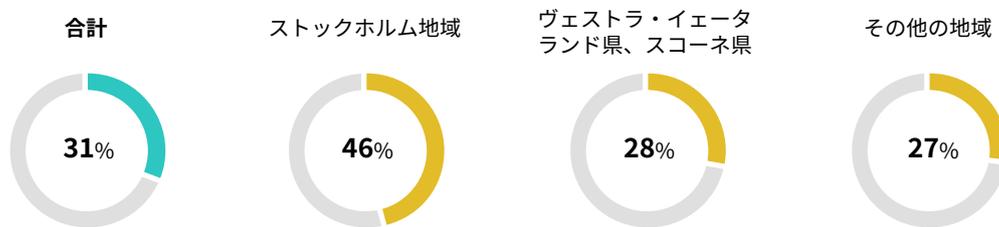
図表5は下記の質問に対する回答を示している¹²。

- スウェーデン国内の従業員のうち、フルタイムまたはパートタイムで在宅勤務が可能な業務を行っている従業員はどの程度か？（スウェーデン全体で31%）
- 新型コロナウイルス感染症のパンデミック前、フルタイムまたはパートタイムの在宅勤務者の割合はどれくらいだったか？（スウェーデン全体で4%）
- パンデミック後のフルタイムまたはパートタイムの在宅勤務者の割合はどの程度だったか？（スウェーデン全体で30%）
- 新型コロナウイルス感染症のパンデミック収束後、フルタイムまたはパートタイムの在宅勤務者の割合はどの程度になると思われるか？（スウェーデン全体で16%）

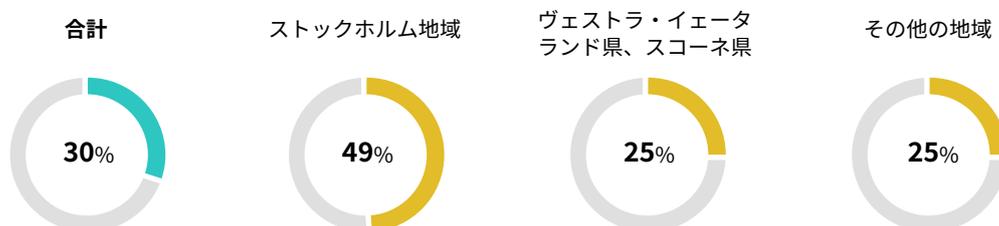
12 The new normal - work life beyond the pandemic, Sodexo, January 2021, <https://se.sodexo.com/files/live/sites/com-se/files/PDF/Swedish%20companies%20give%20a%20green%20light%20for%20remote%20work%20after%20the%20pandemic.pdf>

【図表 5】在宅勤務が可能な従業員、パンデミック前後に在宅勤務を行った従業員、パンデミック収束後も在宅勤務の継続が見込まれる従業員の割合

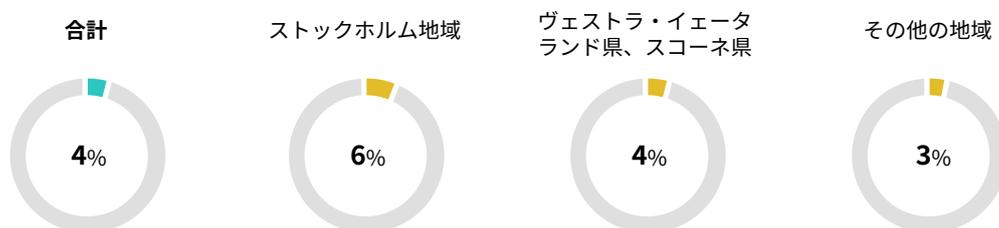
〈在宅勤務が可能な従業員の割合〉



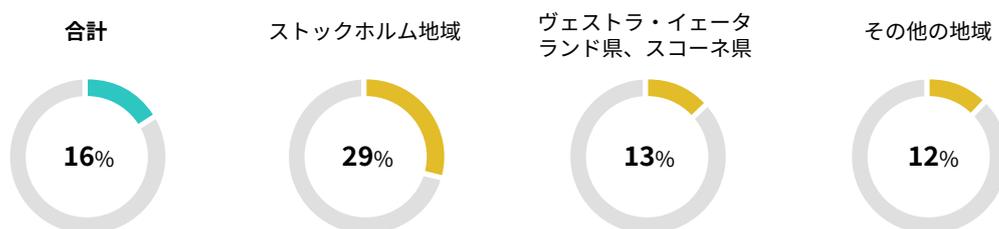
〈現在、在宅勤務を行っている従業員の割合〉



〈パンデミック前に在宅勤務を行っていた従業員の割合〉



〈パンデミック後に在宅勤務を行うとみられる従業員の割合〉



ソデクソの調査から、業種によりリモートワーク率が下記のように異なることもわかった¹³。

- 建設・不動産業 …………… 21%
- 製造業 …………… 22%
- 小売業 …………… 24%
- 教育・医療 …………… 26%
- 通信・文化・その他サービス業 ……… 53%
- 金融・保険・コンサルティング企業 … 44%

また、どの業種もパンデミック収束後もある程度は在宅勤務が続くと予測している。小売と金融では約 25%、製造、教育・医療では約 12%の割合で、全面的または部分的な在宅勤務の継続が見込まれる。

Akavia¹⁴ の調査「2020 年秋の急速な感染拡大は在宅勤務にどのように影響したか」¹⁵によると、パンデミック以降、学会や行政で在宅勤務が増えたと指摘されている。同調査によると、在宅勤務率は同年秋以降に学者や公務員の間で上昇し、10 月は 42% だったが、2021 年 2 月は 56% に増加していた。学者や公務員の 10 人中 7 人 (69%) が、「パンデミックにより在宅勤務が増えた」と回答しており (2020 年 10 月は 62%)、そのうち約 15% は雇用主の要請なしに在宅勤務を実施していた。

リモートワークが可能・不可能な職種

リモートワークの可否は職種や業種によって異なる。

スウェーデンインターネット財団の調査によると、次の点が明らかになっている。

- パンデミック後に在宅勤務の機会があったのは、主にホワイトカラーの労働者であった。一方、ブルーカラーの労働者は、通勤を継続することが多かった。
- 在宅勤務はパンデミック前、パンデミック後のいずれにおいても、民間部門のほうが普及していた¹⁶。スウェーデンでは公共部門で働く人の割合が高く、34% だった (2016 年時点)¹⁷。

13 Swedish companies give a green light to remote work after the pandemic - 16% may continue working from home, Sodexo, 2020, https://se.sodexo.com/files/live/sites/com-se/files/PDF/PM/Press%20release_Work%20from%20home%20after%20the%20pandemic.pdf

14 Akavia は弁護士、経済学者、社会学者、科学スタッフ、IT 研究者、コミュニケーター計 13 万人を代表する組合 <https://www.saco.se/en/english/our-unions/akavia/>

15 How has this autumn's rapid spread of infection affected home work? Akavia, 2021, <https://www.akavia.se/siteassets/01-gemensamt/trycksaker-och-broschyrer/novus-covidenkat-hemarbete-rapport>

16 Digital life during the COVID-19 pandemic, The Swedish Internet Foundation, 2020, <https://svenskarnaochinternet.se/rapporter/svenskarna-och-internet-2020/the-swedes-and-the-internet-2020-summary/>

17 6th European Working Conditions Survey, EuroFound, 2017, https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1634en.pdf

また、学者 Leif Denti 氏とスウェーデンの従業員エンゲージメントのスタートアップ Winningtemp の調査「スウェーデン企業の従業員の心理社会的経験に関する、不測のポジティブな変化」によると、リモートワーク率は公務員と知識労働者（ナレッジワーカー）が最も高く、これらの人々は自宅で仕事をする実質的な機会が多いグループであることがわかった¹⁸。

さらに、スウェーデンのスタートアップで自動運転トラックの製造業者アインライドが、同社初の自動運転トラックのオペレーターを採用する計画があると報じられていた。このオペレーターは、スウェーデン本社からリモートでトラックを運転する役割を担当する。職務は自動運転車両の監視と管理の両方を含み、業界の先駆者となる可能性がある。同様のポストは米支社¹⁹でも提供される予定である。理論的には、通常は特定の環境で行う仕事を自宅で行う機会が増える可能性がある。

リモートワークを活用する・活用できない理由

リモートワークの活用を阻む要因はさまざまである。リモートワークに対する考え方、個人の好み、職場の需要、セキュリティ、法的理由などが挙げられる。

欧州連合（EU）の研究機関である欧州生活労働条件改善財団（Eurofound）と国際労働機関（ILO）の共同調査によると、リモートワークが活用されない理由は下記のように多岐にわたる²⁰。

- 管理職側に在宅勤務の許可・支援をする意欲がないこと
- 管理職と従業員間の信頼度
- 個人の主観による仕事の持続可能性
- 職場の交流の必要性
- 自宅のオフィススペースや設備の充実度

18 Unexpected positive changes regarding psychosocial experiences among employees in Swedish companies, Winningtemp, 2020, <https://f.hubspotusercontent10.net/hubfs/5566319/Ov%C3%A4ntade%20positiva%20%C3%B6r%C3%A4ndringar.pdf>

19 Home office for a trucker? The Swedish start-up is looking for a remote truck operator, Trans.INFO, 24 March 2020 <https://trans.info/en/home-office-for-a-trucker-the-swedish-start-up-is-looking-for-a-remote-truck-operator-178226>

20 Working anytime, anywhere: The effects on the world of work, Eurofound and the International Labour Office, 2017, https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1658en.pdf

Akavia の調査²¹ は、「雇用主が業務を調整し、コンピューターやその他の重要な機器を用いて、在宅勤務を適切に行えるようにする必要がある」と指摘している。

また、2021 年 2 月時点で新社会人と公務員の約 3 分の 1 が、パンデミックを受けても在宅勤務を増やさなかった理由は下記のとおりである。

- 出社したいため …………… 7%
- 業務に必要なため …………… 23%
- 雇用主が出社を要求したため … 42%

Svenska Nomader の記事「テレワークー未来の職場の成功要因」によると、リモートワークにおいて最も重要な障害は技術ではなく、人々がリモートで働き、仕事を指揮する習慣がないことである。つまり、多くの企業が柔軟な協力体制を可能にする慣例や文化を持ち合わせていなかったといえる²²。

一方、米シスコシステムズのレポート「バーチャル会議ースウェーデンが世界のリーダーとなった理由と方法²³」によると、8%の人はセキュリティが不十分なことを理由に特定の形式のバーチャル会議を実施しない選択をしたことがわかった。このグループは意思決定者が多く、ほかのグループはセキュリティ意識が相対的に低い。これは、意思決定の役割を担っていない人たちが、現存するデジタル形式の会議は安全だと保証する人が組織内にいるとみなしていることを示す。また、バーチャル会議を実際の会議と同じように安全に開くソリューションに関しても、認識が不足していることがわかった。

さらに、多国籍法律事務所ディーエルエイ・パイパーの記事「役員の義務および責任²⁴」によると、リモートワークを阻む法的理由が存在することを指摘している。スウェーデン法が適用される契約は、一般契約法の要件に適合する限り、電子署名が有効である。ただし、一部の特定の形式の契約には法定要件があり、特定の形式を取る必要がある。たとえば、不動産の売買契約書には手書きで署名する必要があり、書面の形式を取らなければならない。また、契約書の公証・認証・アポストイーユ（公印確認）が必要な場合や、署名者が公印を利用している場合、法人格や当局による電子署名の利用に憲法上の制約がある場合は、電子署名を受けつけていない当局・登記所に契約書を提出する際に、問題が発生する可能性がある。そのほかの例では、スウェーデン企業登録簿に提出する書類の一部は、原本に署名をしなければならない。具体的には、登録用紙、証明書、年次レポート内の確認証明書（fastställelseintyg）などである。

21 How has this autumn's rapid spread of infection affected home work? Akavia, 2021, <https://www.akavia.se/siteassets/01-gemensamt/trycksaker-och-broschyror/novus-covidkat-hemarbete-rapport>

22 Teleworking – a success factor in the workplace of the future, Svenska Nomader, 2020, <https://svenskanomader.se/arbetsliv/distansarbete-en-framgangsfaktor-pa-framtidens-arbetsplats/>

23 Virtual meetings – why and how Sweden will become the world leader, Cisco, June 2020, https://www.cisco.com/c/dam/global/sv_se/solutions/collaboration/working-from-home/docs/cisco_report_on-virtual-meetings-why-and-how-sweden-will-become-the-world-leader.pdf

24 Directors' duties and liabilities, DLA Piper, April 2020, <https://sweden.dlapiper.com/en/news/covid-19-corporate-qa-sweden>

リモートワークの促進要因

リモートワークの促進要因の1つとして、個人と企業の業績向上が挙げられる。

国際労働機関（ILO）と欧州生活労働条件改善財団（Eurofound）の共同調査によると、スウェーデンにおいてリモートワークによる業績の向上は①労働時間の延長、②職場で通常発生する中断がないため、特定の業務に集中できることに関連する。

同調査には下記の指摘がある。

- **従業員**：テレワークによって、集中力を上げたり、通常の勤務時間外に仕事を終えたりすることに意欲を感じる。
- **雇用主**：雇用主の80%近くが「時々従業員に社外での労働を許可することは、一般的に生産性の向上につながる」と回答²⁵。

リモートを行う従業員が直面する課題

リモートを行う従業員が直面する主な課題は、IT（情報技術）、ワーク・ライフ・バランス、ストレスである。ILOとEurofoundの共同調査では、リモートワークに関する課題を複数指摘している²⁶。

技術的な問題

多くのスウェーデンの従業員が、技術的な問題でリモートワークを妨げられたことがある。

ワーク・ライフ・バランス

「リモートで働く際、仕事の都合で家庭での活動に参加できない、または活動を怠る、家庭の事情で仕事ができないまたは仕事を怠る」と回答した従業員の割合が比較的高かった。そして、多くの従業員は仕事で自由時間を侵食していると感じている。リモートで働くスウェーデンの従業員に関して、このような「境界線が曖昧になる」という現象がしばしば報告されている。リモートワークは生産性の向上とつながりがあるとされてきたが、これは従業員の労働時間の延長が一因となっている。

ストレス

在宅でのコンピューター作業に関するストレスの原因は、情報過多になること、携帯電話やメールを通じて、常時仕事の要求に応えなければならないと感じることなどが挙げられる。

25 Working anytime, anywhere: The effects on the world of work, Eurofound and the International Labour Office, 2017, https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1658en.pdf

26 Working anytime, anywhere: The effects on the world of work, Eurofound and the International Labour Office, 2017, https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1658en.pdf

Akavia は予想外なリモートワークの課題として「賃金交渉」も挙げた。テレワークによって、賃金交渉や従業員の賃上げ要求が難しくなった。これは上司に会う機会が少なかったり、達成した目標について誤解があったりすることが原因かもしれない²⁷。

²⁷ Teleworking makes pay talks more difficult, VIA, 2020, <https://via.tt.se/pressmeddelande/distansarbete-forsvarar-lonesamtal?publishId=3235792&releaseId=3286570>

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

多くのレポートは、リモートワークへの満足度が相対的に高いことを示している。不満となる主な問題は IT、ビデオ会議、社会的接触の不足である。

2020 年 4 月にスウェーデンの調査・アクションプラットフォーム Brilliant Future が行った調査からは、リモートワークへの満足度の高さがうかがえる²⁸。

- 普段と同程度のエンゲージメントを維持できる ……87%
- 組織に効果的に貢献していると感じる ……94%
- 上司と連絡を取りやすい、または非常に連絡を取りやすい ……96%
- 同僚と上手く連携している、または非常に上手く連携している ……94%

前述した 2020 年 11 月の Tele2 の調査によると、13% が「仕事状況に直接的な不満がある」²⁹ と回答した。不満は年齢と性別³⁰により異なる。

- 35～44 歳の年齢層では、70% が「リモートワークは上手くいっている」と考えている。
- 若年層（34 歳以下）の 61% が「リモートワークは上手くいっている」と考えており、これは全年齢層のうちで最も低い。
- 36% の女性と 31% の男性が、在宅勤務は「非常に上手くいっている」と考えている。
- 仕事の満足度では高齢者（55 歳以上）は 71% と高いが、若年層（34 歳以下）の男女では 58% であった。

（リモートワークによる）不満は仕事の社会的側面にまで及んでいる。

- 同僚との交流不足を問題視する人が 2020 年春は 58% だったが、秋には 65% へと増加した³¹。
- 37% が「ビデオ会議は有用になりすぎる可能性がある」とし、社会的側面が軽視されると考えている³²。

28 A remote possibility: Will Remote Work be the New Normal after the Covid-19 Crisis? Stockholm School of Economics Institute for Research, 2020, <https://www.hhs.se/contentassets/21bbcc559c34f6da902bdb50e727598/a31.pdf>

29 The Hybrid Working Life, Tele2, 2020, <https://mb.cision.com/Public/7793/3250109/808c27145d120d8f.pdf>

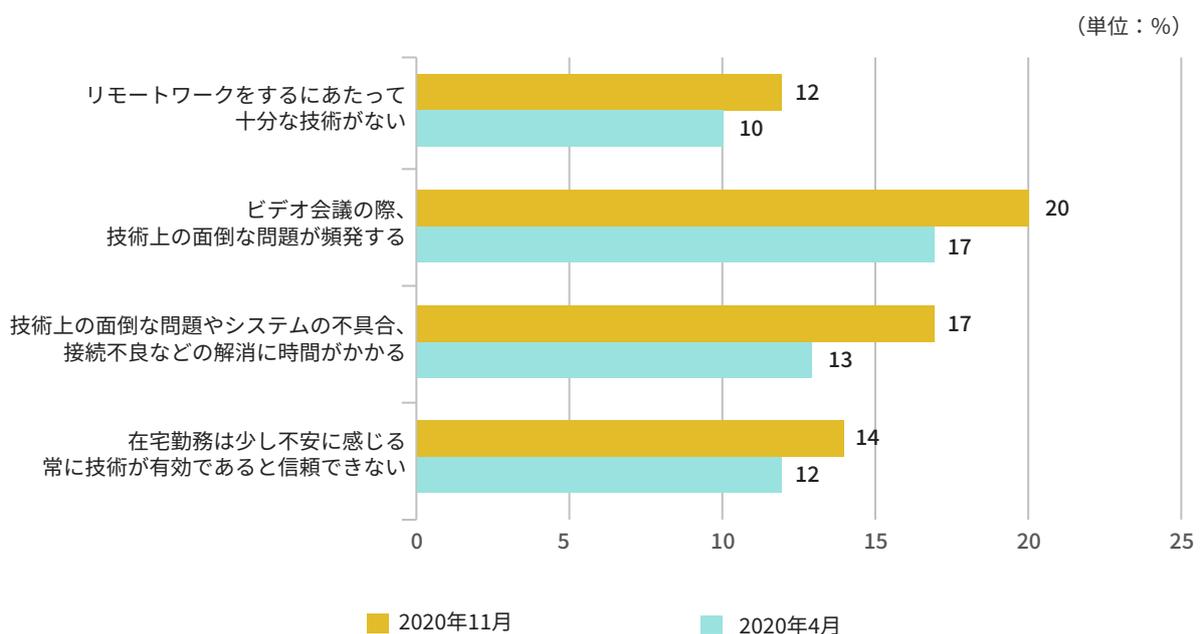
30 New survey from Tele2 and Kantar Sifo: How to work remotely in Västra Götaland, Tele2 and Kantar Sifo, 2020, <https://news.cision.com/se/tele2-sverige-ab/r/ny-undersokning-fran-tele2-och-kantar-sifo--sa-har-jobbar-man-pa-distans-i-vastra-gotaland,c3250109>

31 New survey from Tele2 and Kantar Sifo: How to work remotely in Västra Götaland, Tele2 and Kantar Sifo, 2020, <https://news.cision.com/se/tele2-sverige-ab/r/ny-undersokning-fran-tele2-och-kantar-sifo--sa-har-jobbar-man-pa-distans-i-vastra-gotaland,c3250109>

32 The Hybrid Working Life, Tele2, 2020, <https://mb.cision.com/Public/7793/3250109/808c27145d120d8f.pdf>

ITソリューションに対する不満は共通している³³。71%の人々が「ITと通信のソリューションは、従来の職場に比べて自宅で上手く機能しない」と考えており、さらに「技術的な問題に時間がかかりすぎる」と感じていた。興味深いことに、技術的な問題をより多く経験しているのは中小企業の経営者であった。そのうち25%が「この問題に時間がかかりすぎる」と考えていたのに対し、従業員200人以上の企業では16%にとどまった。ITの問題はモチベーション低下にもつながる。仕事にやりがいを感じている人の割合は、「ITに不備がある人（55%）」であるのに対し、「ITが充実している人（71%）」だった。ITに対する不満は、リモートワークの継続に伴い高まっている。

【図表 6】 ITソリューションに対する不満（2020年4月、11月）

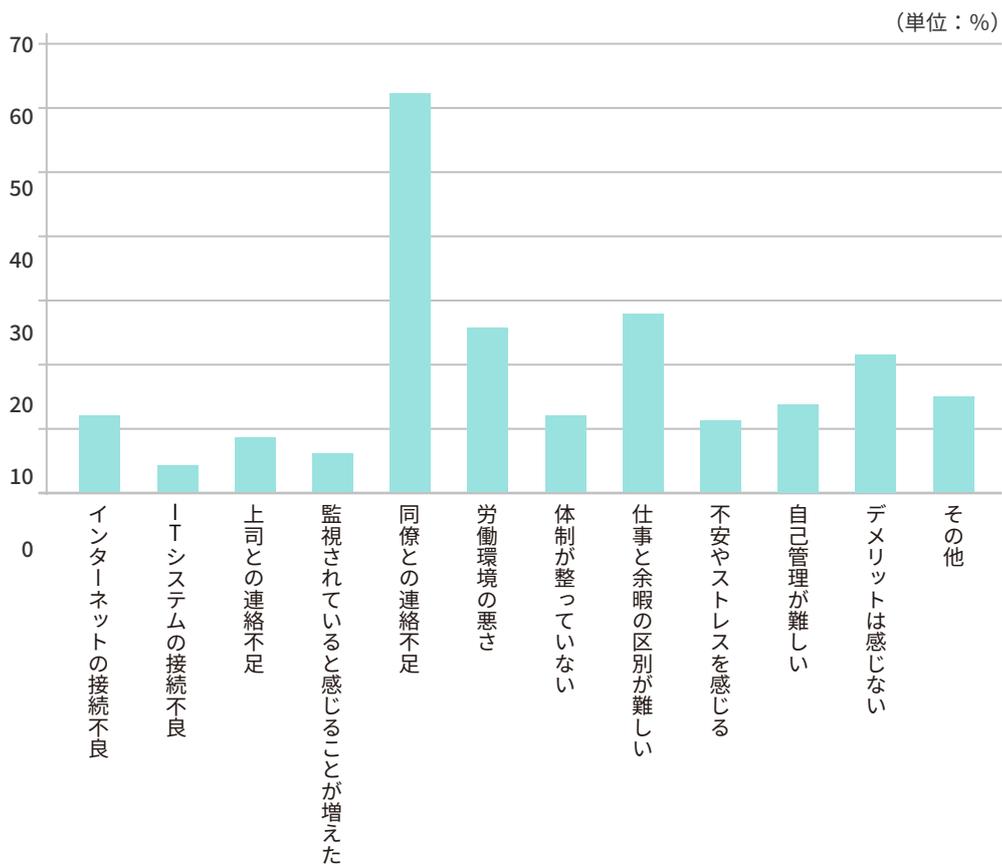


33 New survey from Tele2 and Kantar Sifo: How to work remotely in Västra Götaland, Tele2 and Kantar Sifo, 2020, <https://news.cision.com/se/tele2-sverige-ab/r/ny-undersokning-fran-tele2-och-kantar-sifo--sa-har-jobbar-man-pa-distans-i-vastra-gotaland,c3250109/>

スウェーデン公務員組合の調査「在宅勤務ーテレワークは普及しているか？」によると、リモートワークのデメリットで同意者が多かった項目は下記のとおりである（図表7）。

- 同僚との連絡不足
- 仕事と余暇の区別が難しい
- 労働環境の悪さ

【図表7】 リモートワークのデメリット



リモートワークのメリット、デメリット

リモートワークのメリット、デメリットを取り上げたレポートは数多く存在する。「危機の時代におけるリモートワークへの移行」レポートは多くのメリット、デメリットを取り上げている。

〈メリット〉

通勤が不要になったことが挙げられる。その代わり、勤務時間を延長した従業員もいる。さらに従業員は「仕事と家事に費やす時間を調整しやすくなった」と感じている。さらに、通勤時間の削減による環境へのメリットにも注目すべきである。

〈デメリット〉

データなどを印刷した書類の扱いが難しくなる。特に署名が必要な場合、リモートでの管理や整理が困難になることがある。

また、個々の状況によって、メリット、デメリットが生じることがある。たとえば、オフィス勤務とリモートワークにおける仕事の妨げについて、「自宅のほうが邪魔は入らない（例：同僚が質問をしたり、助けを頼んだりして遮ることがない）」と回答した人がいる一方で、「家のほうが気が散る（例：子ども、配偶者、家事）」と回答した人もいた³⁴。

欧州安全衛生機構のレポート「テレワーカーのリスク評価」では、スウェーデンの研究で見られる多くのデメリットを指摘している。具体的には次の点が挙げられる。

- テレワーカーは休憩せずに長時間働き、夜遅くや週末も自宅で働くことがある。
- 自宅のワークステーションは、オフィスと同じくらい人間工学的に優れていることはほとんどない。
- すべての回答者が、コンピューター設備やコンピューターシステムに関する問題を経験している。
- テレワークを導入することで仕事の効率は上がるが、業務量が増え、さまざまな仕事関連の健康リスクが生じる恐れがある³⁵。

前述した Denti 氏とスタートアップ Winningtemp の共同調査では、パンデミックの最初の数カ月間でリモートワークの割合が高くなるとともに、ストレス、業務量、自律性、リーダーシップに関する従業員の経験が大幅に改善されたことが報告されている。この結果は、前年同期とパンデミック前の数カ月のいずれと比較してもポジティブなものだった。多くの分野において、従業員が有意義と感じるが増えたという³⁶。

34 Remote Work - Transitioning to Remote Work in Times of Crisis, Elias Eriksson and Arpine Petrosian, Umeå University, 2020, <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1446999/FULLTEXT01.pdf>

35 Risk assessment for Teleworkers, European Agency for Safety and Health at Work, http://www.osha.mddsz.gov.si/resources/files/pdf/33%20_risk_assessment_for_teleworkers.pdf

36 Unexpected positive changes regarding psychosocial experiences among employees in Swedish companies, Winningtemp, 2020, <https://f.hubspotusercontent10.net/hubfs/5566319/Ov%C3%A4ntade%20positiva%20%C3%B6r%C3%A4ndringar.pdf>

オンラインアンケート大手 Netigate の調査では、在宅勤務のメリットとデメリットについて、下記のように示している（図表 8）³⁷。

〈メリット〉

- 64% が「デジタルツールの利用は在宅勤務に好影響を与えた」と回答した。
- 48%が在宅勤務の結果、「ワーク・ライフ・バランスの向上」を実感した。
- 39%が「働き方の変化により、集中力に影響はなかった」と回答した。

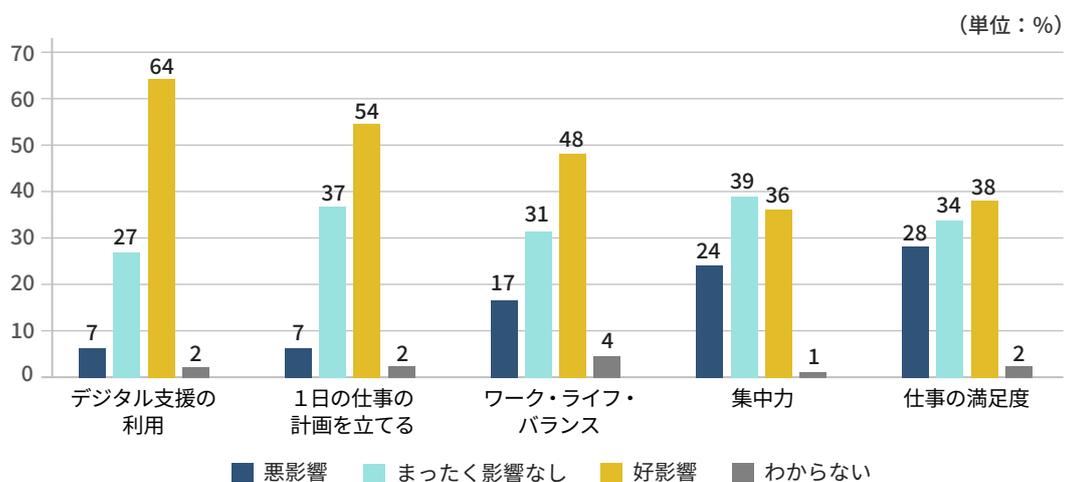
興味深いことに、オフィスから離れた場所に暮らす人たちは、集中力、ワーク・ライフ・バランス、仕事の満足度において、在宅勤務の効果がやや高くなることがわかった。

在宅勤務で最も悪影響があった事例は下記であることが調査でわかった（図表 9）。

〈デメリット〉

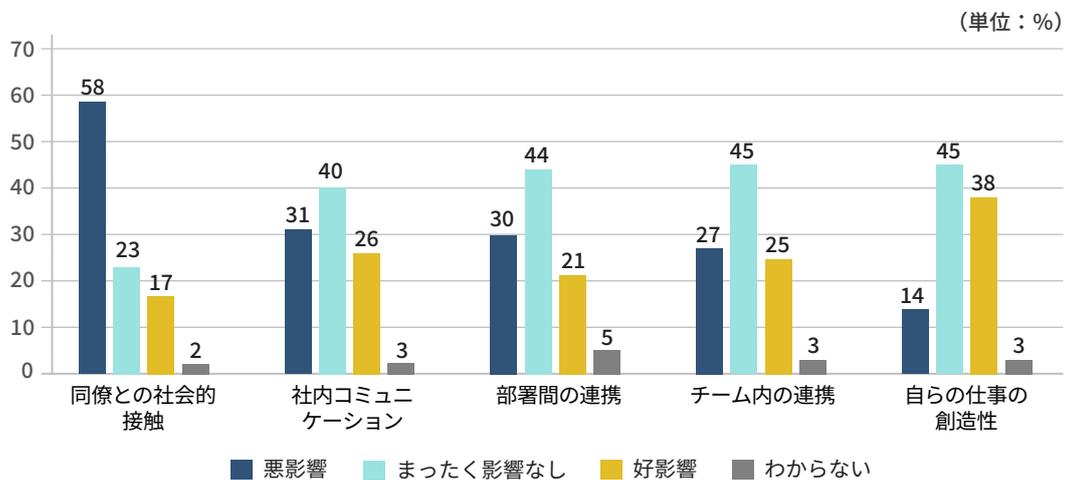
- 同僚との社会的接触に悪影響があった。
- 社内コミュニケーションが難しくなった。
- 部署間の連携も在宅勤務の影響を受けた

【図表 8】最も好影響があった事例³⁸



37 How do Swedish employees want working from home to be handled after the pandemic? Netigate, 2021, <https://mk0netigatenetpsta9l.kinstacdn.com/wp-content/uploads/2021/02/Working-from-home-after-the-pandemic.pdf>

38 How do Swedish employees want working from home to be handled after the pandemic? Netigate, 2021, <https://mk0netigatenetpsta9l.kinstacdn.com/wp-content/uploads/2021/02/Working-from-home-after-the-pandemic.pdf>

【図表 9】最も悪影響があった事例³⁹

IT 専門の人材サービス企業 Wise IT、コンサルティング企業 Wise Consulting、デジタルノマドのためのコンテンツプラットフォーム Svenska Nomader が行った 2020 年の調査⁴⁰「スウェーデン人のテレワークに対する考え方」はリモートワークのメリットとデメリットを詳しく調査している。

〈メリット〉

- 70.5%が「より多くの仕事を行い、時間を有効に使える」と回答した。
- 48.7%が「フレキシブルな勤務時間」と回答した。

ほかに多かった回答は「どこでも仕事ができる」「家族との時間や余暇が増えた」だった（図表 10）。

〈デメリット〉

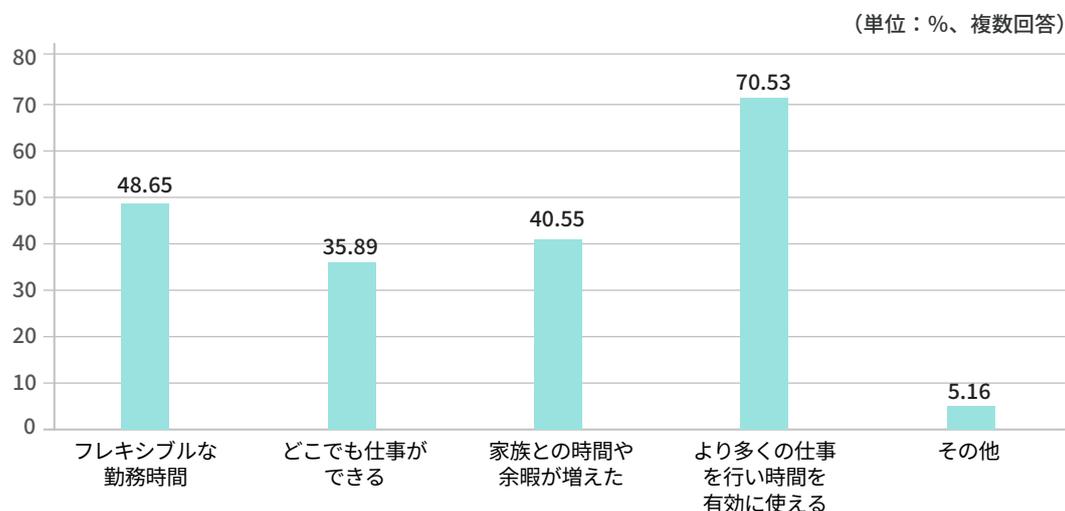
- 53.5%が「個人間の連携と社会的接触の難しさ」と回答した。
- 18.6%が「テレワークを支えるデジタル環境とシステム」と回答した。

ほぼ 3 人に 1 人（27.7%の回答者）が「リモートワークの主なデメリットはない」と回答している（図表 11）。

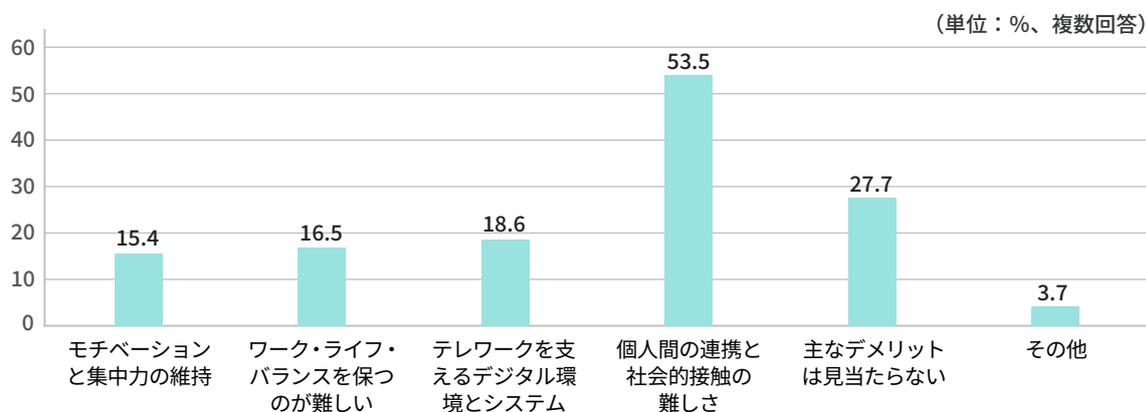
39 How do Swedish employees want working from home to be handled after the pandemic? Netigate, 2021, <https://mk0netigatenetpsta9l.kinstacdn.com/wp-content/uploads/2021/02/Working-from-home-after-the-pandemic.pdf>

40 Swedes' attitude to teleworking, Wise IT, Wise Consulting and Svenska Nomader, 2020, <https://svenskanomader.se/arbetsliv/ny-rapport-nio-av-tio-svenskar-vill-kunna-jobba-pa-distans/>

【図表 10】 リモートワークのメリット（2020年）⁴¹



【図表 11】 リモートワークのデメリット（2020年）⁴²

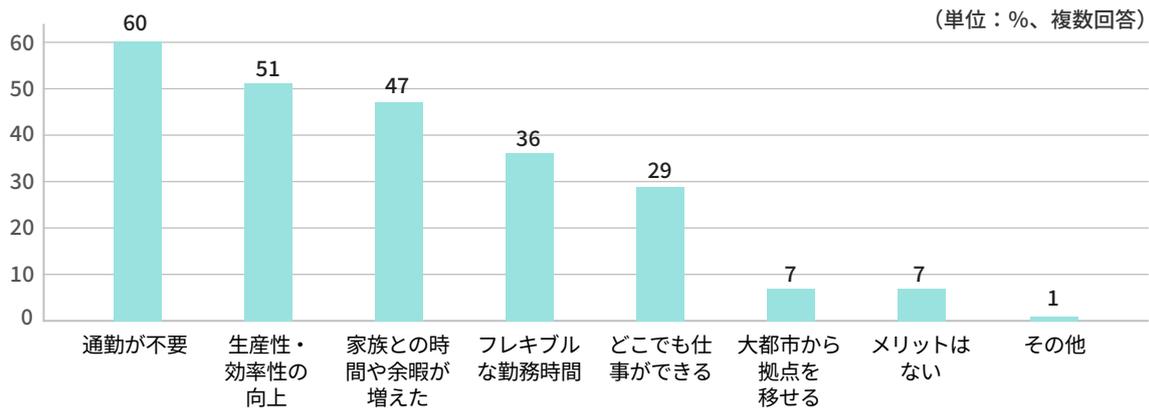


41 Swedes' attitude to teleworking, Wise IT, Wise Consulting and Svenska Nomader, 2020, <https://svenskanomader.se/arbetsliv/ny-rapport-nio-av-tio-svenskar-vill-kunna-jobba-pa-distans/>

42 Swedes' attitude to teleworking, Wise IT, Wise Consulting and Svenska Nomader, 2020, <https://svenskanomader.se/arbetsliv/ny-rapport-nio-av-tio-svenskar-vill-kunna-jobba-pa-distans/>

Svenska Nomader の 2021 年追加レポート「テレワークで生産性は向上するが、連携が難しくなる—新調査結果⁴³」によると、多くの人（51%）がまだリモートワークのメリットは「生産性・効率性の向上」だと考えていることがわかった。最も多かった回答は「通勤が不要（60%）」だった（図表 12）。

【図表 12】リモートワークのメリット（2021 年）⁴⁴



リモートワークのデメリットは時とともに変化している。2020 年の調査（図表 11）では「モチベーションと集中力の維持」と回答したのはわずか 15.4% だったが、2021 年には 34% まで上昇している。また、「ワーク・ライフ・バランスの維持」も 2020 年の調査では 16.5% と主な課題ではなかったが、2021 年には 32% まで増加している。

一方で、「リモートワークの主なデメリットはない」と考える人の割合は変わらず、2020 年は 27.7%、2021 年は 27.9% だった⁴⁵。

43 Teleworking increases productivity but makes collaboration more difficult – new survey shows, Svenska Nomader, February 2021, <https://svenskano-mader.se/arbetsliv/distansarbete-produktivitet-samarbeten-undersokning/>

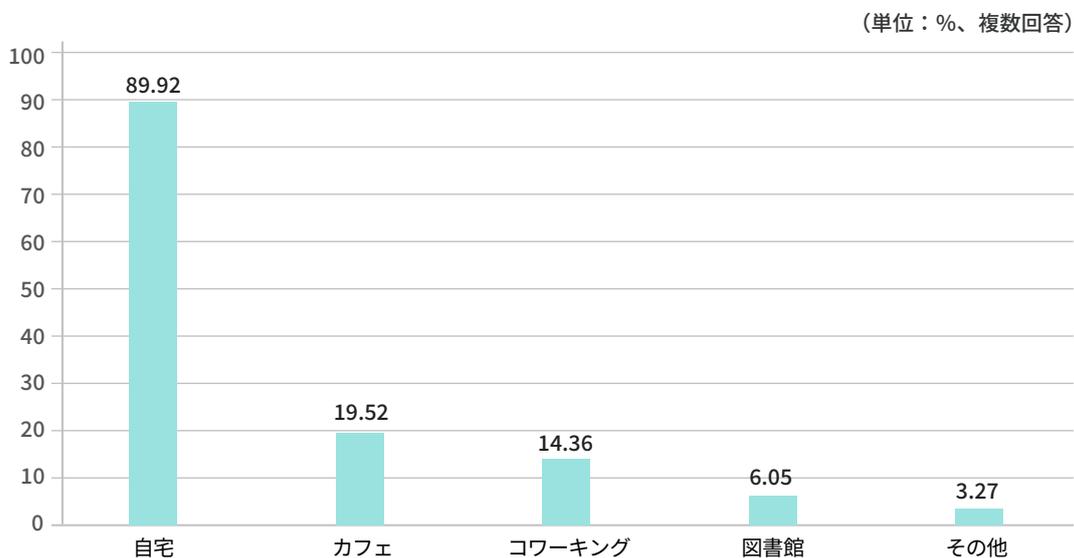
44 Teleworking increases productivity but makes collaboration more difficult – new survey shows, Svenska Nomader, February 2021, <https://svenskano-mader.se/arbetsliv/distansarbete-produktivitet-samarbeten-undersokning/>

45 Teleworking increases productivity but makes collaboration more difficult – new survey shows, Svenska Nomader, February 2021, <https://svenskano-mader.se/arbetsliv/distansarbete-produktivitet-samarbeten-undersokning/>

リモートワークをする場所

オフィス以外で働く場所として、最も好まれた場所は「自宅（89.9%）」。次いで「カフェ（19.5%）」「コワーキングス環境（14.4%⁴⁶）」が挙げられた。後者は人気が高まっており、Hoffice や HeyWork などのプラットフォームは近年利用者が増えている（図表 13）⁴⁷。

【図表 13】 オフィス以外ならどこで仕事をしたいか？⁴⁸



リモートワーカーの 4 人に 1 人は、ストレスのかかる作業姿勢という人間工学的な課題を抱えている。これは多くの人々が、自宅にリモートワーク用の理想的なオフィスを構えていないことを示唆している⁴⁹。

46 Swedes' attitude to teleworking, Wise IT, Wise Consulting and Svenska Nomader, 2020, <https://svenskanomader.se/arbetsliv/ny-rapport-nio-av-tio-svenskar-vill-kunna-jobba-pa-distans/>

47 The Swedes ditching desks to work from strangers' homes, BBC, January 2017, <https://www.bbc.com/worklife/article/20161230-the-swedes-ditching-desks-to-work-from-strangers-homes>

48 Swedes' attitude to teleworking, Wise IT, Wise Consulting and Svenska Nomader, 2020, <https://svenskanomader.se/arbetsliv/ny-rapport-nio-av-tio-svenskar-vill-kunna-jobba-pa-distans/>

49 Welfare can be developed, administered and managed remotely, Vision, 2020, <https://vision.se/globalassets/documents/rapporter/2020/rapport-distansarbete-2020.pdf>

生活空間でリモートワークをする際の課題

自宅を職場として利用する際、環境が適していないことが主な課題とされている。「危機の時代におけるリモートワークへの移行」レポートでは「リモートで働く従業員が自宅の狭苦しい環境で仕事をしていて、適切なワークスペースがない恐れがある」と指摘した。彼らは「ソファに座りノートパソコンで仕事をしたり、台所のテーブルに向かって、体に合わない椅子に座ったりすることを余儀なくされているかもしれない」と述べている⁵⁰。また、「在宅勤務時に別のことを始めたり、気が散ったりするため、効率的でない」という意見に回答者の30%が同意していることも報告している⁵¹。

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

スウェーデン人の中で「パンデミック収束後はパンデミック前よりリモートワークの頻度を増やしたい」と考える人は多い。スウェーデン人の89.6%が「リモートワークができることは重要だ」と思っている。また、71.8%は「テレワークの可能性がなければ、雇用主のもとで仕事をする断る」と回答している⁵²。

リモートワークはますます一般的になっており、2020年末時点で、多くの人が「リモートワークは今後もしばらく同じように続くだろう」と考えていた⁵³。

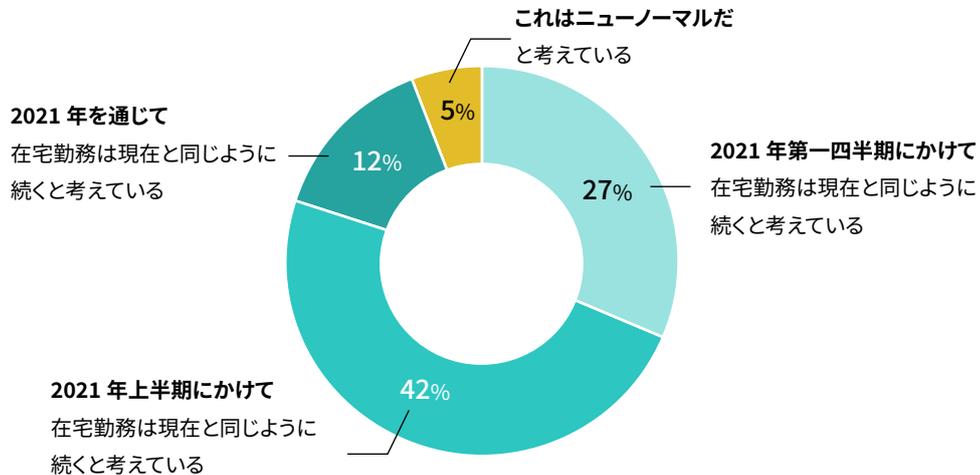
50 Remote Work - Transitioning to Remote Work in Times of Crisis, Elias Eriksson and Arpine Petrosian, Umeå University, 2020, <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1446999/FULLTEXT01.pdf>

51 Teleworking During Corona: Follow-up of how the Swedish population feels about working remotely during the corona crisis, Tele2, 2020, <https://mb.cision.com/Public/7793/3109060/9c1b3728e95cae80.pdf>

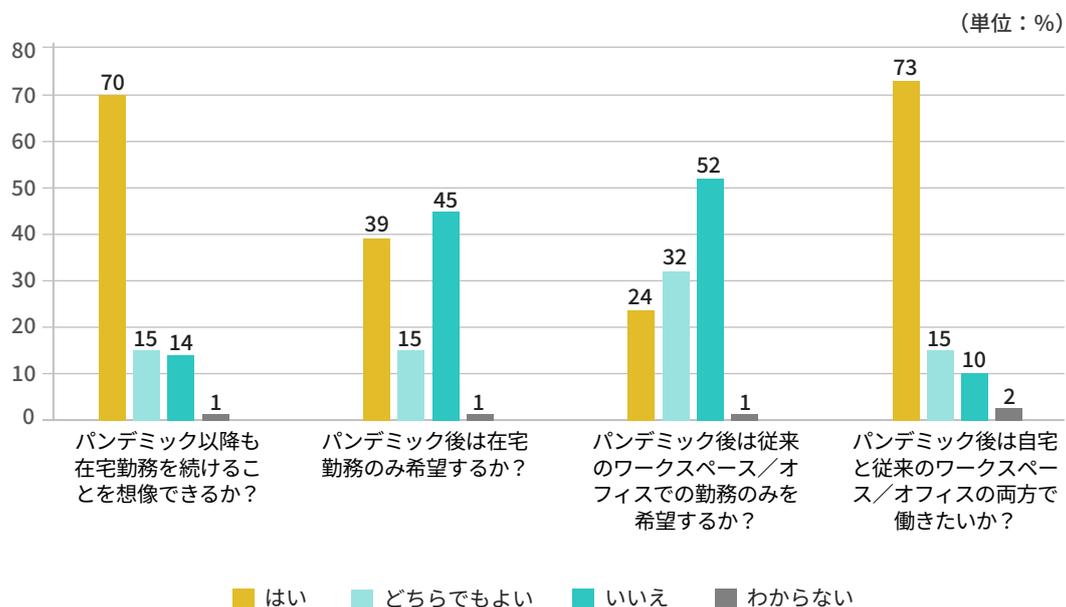
52 Swedes' attitude to teleworking, Wise IT, Wise Consulting and Svenska Nomader, 2020, <https://svenskanomader.se/arbetsliv/ny-rapport-nio-av-tio-svenskar-vill-kunna-jobba-pa-distans/>

53 The new normal - work life beyond the pandemic, Sodexo, January 2021, <https://se.sodexo.com/files/live/sites/com-se/files/PDF/Swedish%20companies%20give%20a%20green%20light%20for%20remote%20work%20after%20the%20pandemic.pdf>

【図表 14】 今後の勤務状況に関する予測 ⁵⁴



【図表 15】 パンデミック収束後の在宅勤務に対する考え方 ⁵⁵



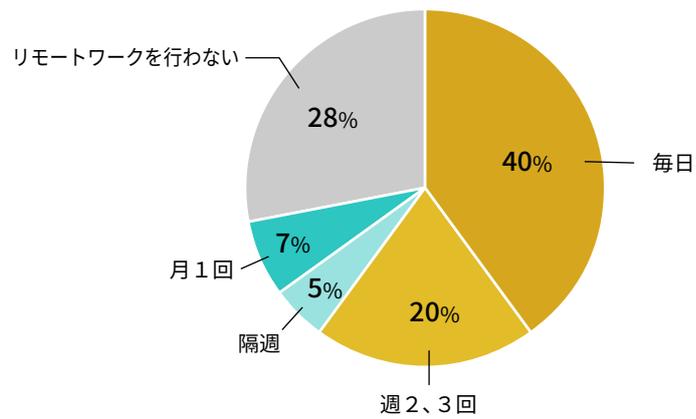
54 The new normal – work life beyond the pandemic, Sodexo, January 2021, <https://se.sodexo.com/files/live/sites/com-se/files/PDF/Swedish%20companies%20give%20a%20green%20light%20for%20remote%20work%20after%20the%20pandemic.pdf>

55 How do Swedish employees want working from home to be handled after the pandemic? Netigate, 2021, <https://mk0netigatenetpsta9l.kinstacdn.com/wp-content/uploads/2021/02/Working-from-home-after-the-pandemic.pdf>

リモートワークの日数

従業員の40%が「毎日」、20%が「週2、3日」、リモートで働いている（図表16）。

【図表16】リモートワークをする頻度

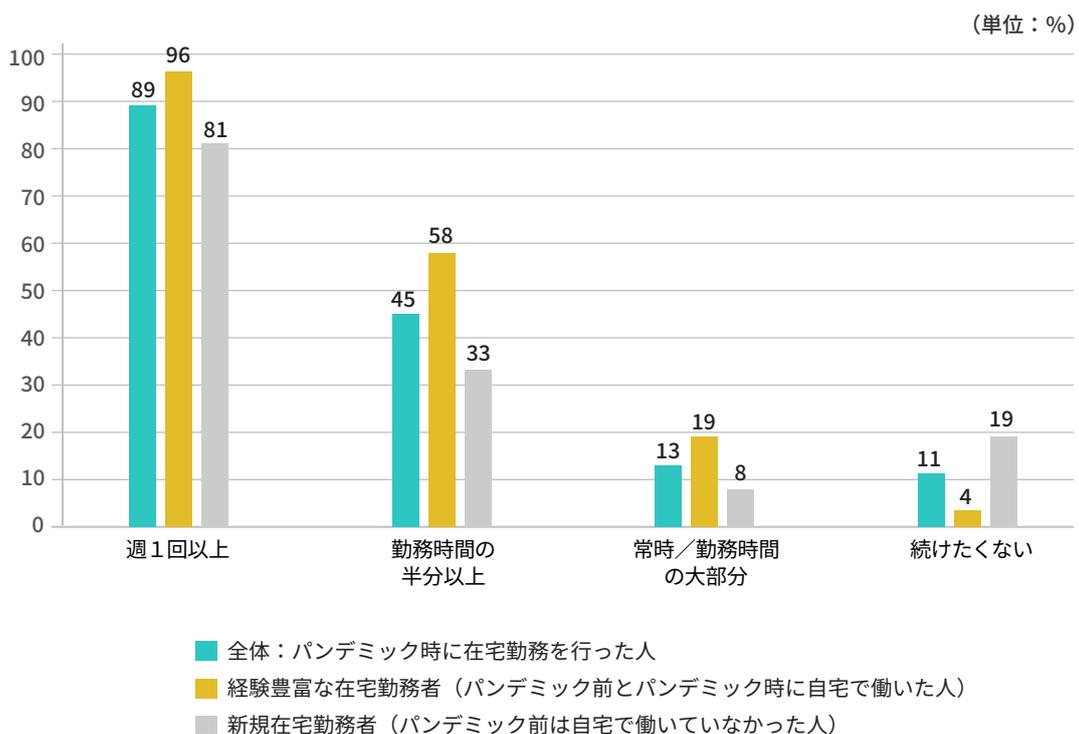


希望するリモートワークの日数

大半の人がフルリモートよりも、週の一部をリモートで働くことを望んでいる。スウェーデンインターネット財団の調査によると、週1回以上か週の勤務時間の半分以上という回答が最も多かった（図表 17）⁵⁶。

- 週1回以上自宅で働きたい …… 89%
- 勤務時間の半分以上自宅で働きたい …… 45%
- 常時または勤務時間の大部分を自宅で働きたい …… 13%
- リモートワークは続けたくない …… 11%

【図表 17】 パンデミック収束後も在宅勤務を続けたい人の割合

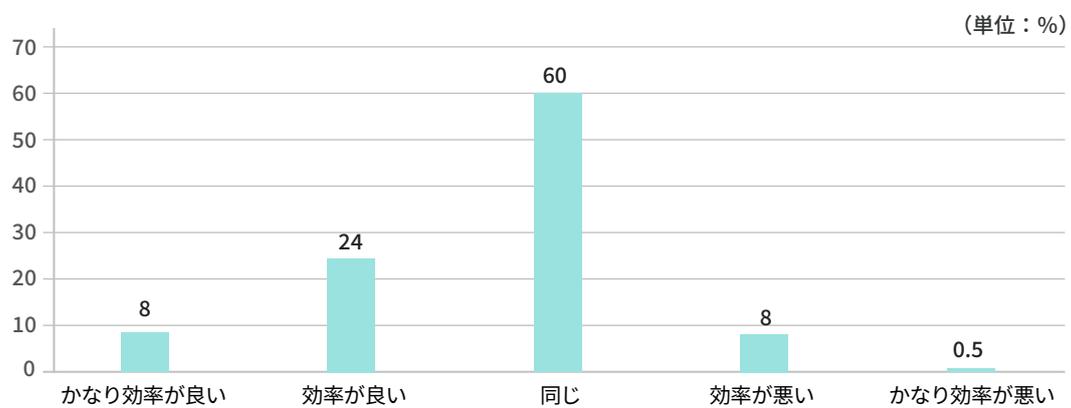


⁵⁶ Swedes and the Internet 2020, Swedish Internet Foundation, 2020, <https://svenskarnaochinternet.se/app/uploads/2020/12/internetstiftelsen-svenskarna-och-internet-2020.pdf>

リモートワークの生産性

スウェーデンの労働者の過半数はパンデミック前に、「実際にオフィスに在席しないことで生産性と効率性が影響を受ける」とは感じていなかった⁵⁷。

【図表 18】テレワークが効率性に与える影響⁵⁸

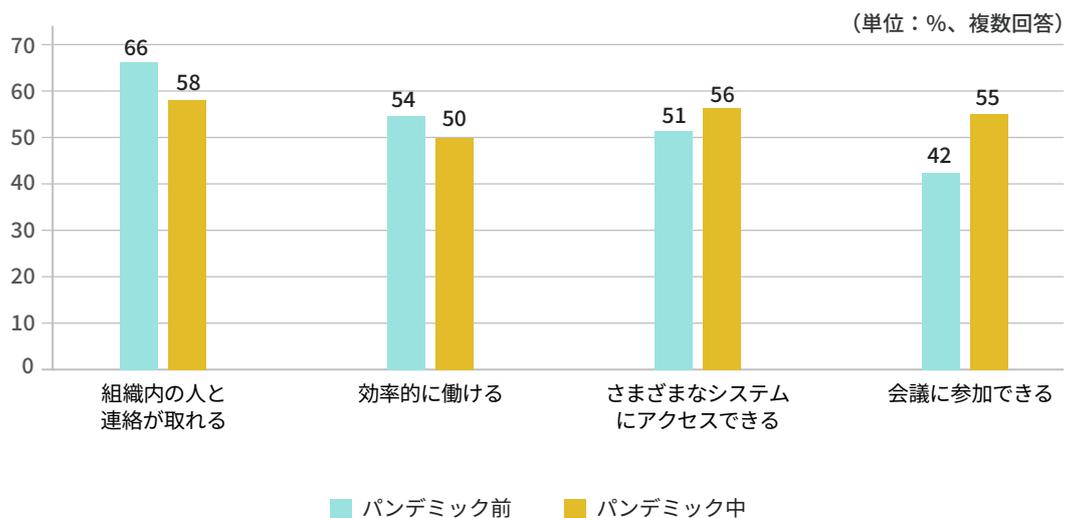


57 Welfare can be developed, administered and managed remotely, Vision, 2020, <https://vision.se/globalassets/documents/rapporter/2020/rapport-distansarbete-2020.pdf>

58 Teleworking During Corona: Follow-up of how the Swedish population feels about working remotely during the corona crisis, Tele2, 2020, <https://mb.cision.com/Public/7793/3109060/9c1b3728e95cae80.pdf>

ロックダウンにより、生産性⁵⁹に影響する新たな課題が生じた。「ほかの従業員と連絡をとりやすい（58%）」と考える人が減り、「自宅でも効率的に働くことができる（50%）」と感じる人がコロナ前に比べて減った。一方、ビデオ会議のソリューションに移行することで、「会議への参加が容易（55%）」になり、以前には試せなかった「さまざまなソフトウェアやシステムにアクセスできる（56%）」ようになった（図表 19）。

【図表 19】生産性に関する従業員の所感（パンデミック前後）⁶⁰



59 Teleworking During Corona: Follow-up of how the Swedish population feels about working remotely during the corona crisis, Tele2, 2020, <https://mb.cision.com/Public/7793/3109060/9c1b3728e95cae80.pdf>

60 Teleworking During Corona: Follow-up of how the Swedish population feels about working remotely during the corona crisis, Tele2, 2020, <https://mb.cision.com/Public/7793/3109060/9c1b3728e95cae80.pdf>

リモートワークによる効果

〈事例〉 スウェーデンの法廷

スウェーデンの法廷では、ビデオ技術の強化により、多くの好影響をもたらされた⁶¹。同国の全 650 の法廷には最新のビデオ技術が導入され、リモートによる証人喚問と同時通訳が可能になった。下記のような建設的な成果が見られる。

- 法廷において、パンデミックの影響で出廷できない当事者の審問ができるようになった。
- 移動が減ることで時間を節約し、裁判費用の削減にもつながった。
- ビデオを使用して質問や証言を行うことで、裁判の中止が減り、法的な明確性が向上し、証人保護が強化された。
- 通訳が以前よりも多くの法廷に立ち会えるようになった。
- 証人が実際に出廷せずに参加できることで、刑事事件における証人保護と法的な明確性も向上した。

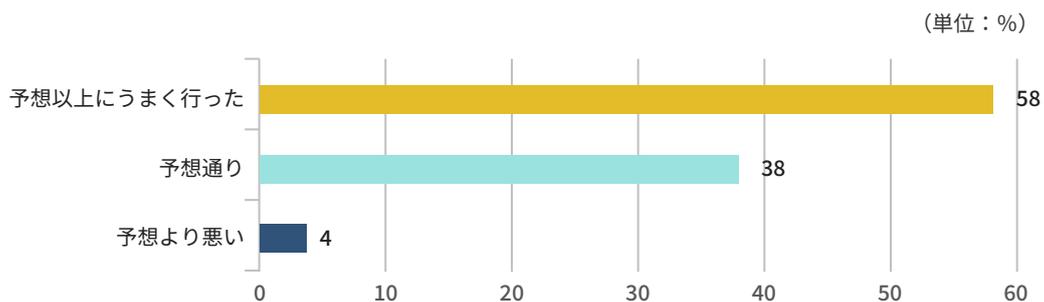
61 Virtual meetings – why and how Sweden will become the world leader, Cisco, June 2020, https://www.cisco.com/c/dam/global/sv_se/solutions/collaboration/working-from-home/docs/cisco_report_on-virtual-meetings--why-and-how-sweden-will-become-the-world-leader.pdf

リモートワーク時のコミュニケーション

スウェーデンの労働者は総じて、リモートワーク時のコミュニケーションにおいてビデオ会議の機能に感銘を受けている。バーチャルコミュニケーションの普及により、技術の強化やリモート会議に関する企業方針が変わり、時間とお金の節約になるだけでなく、環境保全の面でもポジティブな成果が期待できる。

スウェーデンインターネット財団の調査によると、パンデミック後にデジタルビデオ会議を行った人の86%は「ビデオ会議が上手くいった」と考えていた⁶²。米シスコシステムズの調査⁶³でも、スウェーデンの管理職と従業員のほぼ3人に2人（58%）が「対面の会議からデジタル会議への移行は、予想以上に上手くいった、または大変上手くいった」と感じていたことが報告されている（図表20）。

【図表20】バーチャル会議への移行はどうだったか⁶⁴



工業、建設、観光などパンデミック前にデジタル会議の割合が比較的低かった業種において、好意的な回答が寄せられた。また、回答者の約3分の1（36%）が「新型コロナウイルス感染症の前にはなかった、デジタルソリューションの知識・経験を新たに得た」と感じていたこともポジティブな成果である。

さらに、多くの雇用主が従業員のコミュニケーション方法についてより戦略的に考えるようになった。管理職の23%が「パンデミック収束後、所属組織が会議や出張に関する新たな方針を制定するか、既存の方針を変更する予定だ」と回答している⁶⁵。

62 Swedes and the Internet 2020, Swedish Internet Foundation, 2020, <https://svenskarnaochinternet.se/app/uploads/2020/12/internetstiftelsen-svenskarna-och-internet-2020.pdf>

63 Virtual meetings – why and how Sweden will become the world leader, Cisco, June 2020, https://www.cisco.com/c/dam/global/sv_se/solutions/collaboration/working-from-home/docs/cisco_report_on-virtual-meetings-why-and-how-sweden-will-become-the-world-leader.pdf

64 Virtual meetings – why and how Sweden will become the world leader, Cisco, June 2020, https://www.cisco.com/c/dam/global/sv_se/solutions/collaboration/working-from-home/docs/cisco_report_on-virtual-meetings-why-and-how-sweden-will-become-the-world-leader.pdf

65 Virtual meetings – why and how Sweden will become the world leader, Cisco, June 2020, https://www.cisco.com/c/dam/global/sv_se/solutions/collaboration/working-from-home/docs/cisco_report_on-virtual-meetings-why-and-how-sweden-will-become-the-world-leader.pdf

〈事例〉 テリア・スウェーデン

スウェーデンの通信事業者であるテリアは、デジタルコミュニケーションを活用して交通費を70%以上削減した。この成果には文化的な変革が必要だった。新しい会議方針は、「会議が必要な場合に可能な限り経済的で効率的でありつつ、環境に最大限配慮するためには、どのように開催すべきか」というものである。バーチャル会議への技術投資により、コミュニケーションと利用者の経験が向上し、移行が促進された。2001年以降、テリアは下記の成果を上げている。

- バーチャル会議の回数が5倍に増加
- 従業員1人当たりの交通費を72%減少
- ほぼ同量の二酸化炭素排出量を削減
- 大幅な時間短縮を実現
- 男女共同参画を促進⁶⁶

リモートワークにおける孤独とメンタルヘルス

リモートワークには代償が伴う。リモートで働く従業員の20%は「寂しさ」を感じており、20%は「テレワークによりコミュニケーションと連携が難しくなった」と考えていた。また、18%は「仕事と余暇を区別するのが難しい」と感じていた⁶⁷。スウェーデンは、他国が講じた感染対策と同様にマスク着用義務などを行わなかったため、ロックダウンも実施しなかった。その結果、労働者のメンタルヘルスは、他国ほど深刻な影響を受けなかったといえる⁶⁸。

66 Virtual meetings – why and how Sweden will become the world leader, Cisco, June 2020, https://www.cisco.com/c/dam/global/sv_se/solutions/collaboration/working-from-home/docs/cisco_report_on-virtual-meetings--why-and-how-sweden-will-become-the-world-leader.pdf

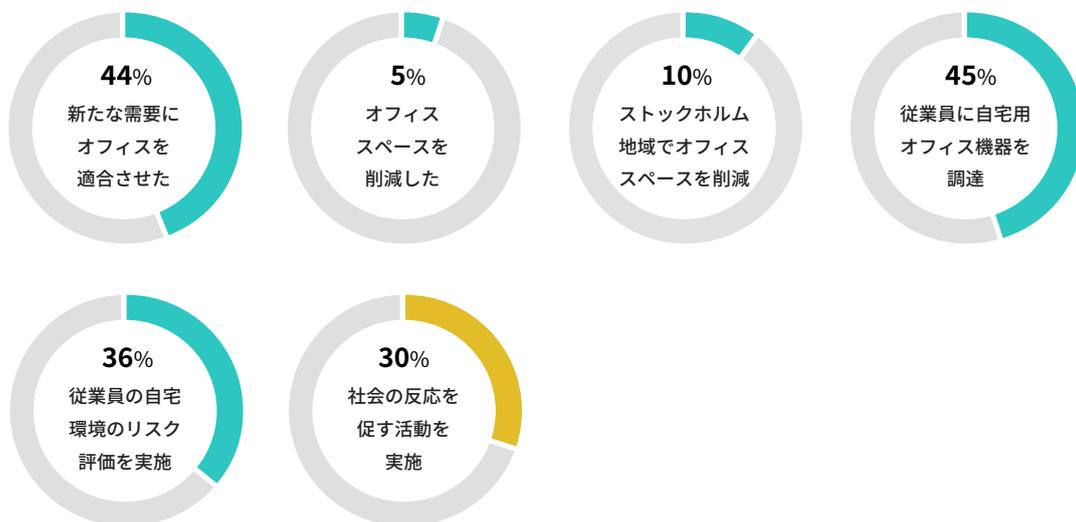
67 Teleworking: How to create a dedicated team, Winningtemp, 2020, https://winningtemp.se/blog/distansarbete-skapa-ett-engagerat-team/?_ga=2.15483830.1062545344.1615817219-1616134078.1615817219

68 How the corona pandemic affects employees' mental health and well-being, Winningtemp, 2020, https://winningtemp.se/blog/coronapandemin-och-psykisk-halsa/?_ga=2.83183510.1062545344.1615817219-1616134078.1615817219

リモートワークの実施のための環境

従業員の在宅勤務を許可するため、企業は職場でさまざまな調整を行った（図表 21）⁶⁹。

【図表 21】 パンデミック以降の措置 ⁷⁰



リモートワークは当初、短期間なものだと考えられていた。しかし、最適な作業スペースがない従業員がいるにもかかわらず、企業と管理職は従業員の人間工学的な健康を保護するための努力をあまり行っていなかった。管理職は「リモートワークが長期的なソリューションとなる場合、在宅勤務のインフラを改善するための取り組みを強化する必要がある」との考えを示している⁷¹。

⁶⁹ Swedish companies give a green light to remote work after the pandemic – 16% may continue working from home, Sodexo, 2020, https://se.sodexo.com/files/live/sites/com-se/files/PDF/PM/Press%20release_Work%20from%20home%20after%20the%20pandemic.pdf

⁷⁰ Swedish companies give a green light to remote work after the pandemic – 16% may continue working from home, Sodexo, 2020, https://se.sodexo.com/files/live/sites/com-se/files/PDF/PM/Press%20release_Work%20from%20home%20after%20the%20pandemic.pdf

⁷¹ Remote Work - Transitioning to Remote Work in Times of Crisis, Elias Eriksson and Arpine Petrosian, Umeå University, 2020, <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1446999/FULLTEXT01.pdf>

つながらない権利の利用

「つながらない権利」の問題は、スウェーデンの政府、労働組合、企業が認識しており、この問題に対する支援を目的としたさまざまな出版物やガイドラインが存在する。しかし、現状はあまり楽観的ではない。2018年にスウェーデンの労働者の39%が「空き時間も電話で対応することを期待されている」と感じ、32%が「空き時間に仕事のメールを読むことを期待されている」と感じていた⁷²。

スウェーデン労働環境庁の組織・社会労働環境に関する規定（AFS 2015:4⁷³）の第12項には、下記の記述がある。

「従業員の健康障害につながる恐れのある、労働時間の制定を避けるため、雇用主は必要な対策を講じなければならない」。健康被害をもたらす可能性がある勤務体制の一例に「常に連絡がつくことを期待されるような、さまざまな時間と場所で働く機会が多くあること」が挙げられており、「雇用主は、従業員が休息と回復の機会を持てるように保障しなければならない」としている。

スウェーデン政府は、「現代の職業生活のための労働環境戦略 2016-2020⁷⁴」において、スウェーデンは一般的に労働条件の柔軟性を高める方向に進んでおり、いつでもどこでも仕事ができる状況において特に優れていると指摘している。この前向きな動きは素晴らしいものだが、仕事と私生活の境界が曖昧になることで、環境面で課題が生じる可能性がある。雇用主と従業員の双方が柔軟性のメリットを理解しているものの、「制限のない職業生活」は、特に有能なリーダーシップを必要とする。職業生活からの真の回復を考慮して柔軟性を守るための適切な対策を策定する必要がある。

この問題に対して、労働環境庁は「境界のない職業生活の労働環境課題に関するガイダンス⁷⁵」を作成した。そこでは「制限のない仕事とは、時間的・空間的・組織的境界に対して柔軟な仕事と理解できる」と述べている。制限のない仕事によって、労働者はさまざまな時間と場所で仕事を計画・実行する自由を得るかもしれない。しかし、大きなプレッシャーがかかった個人は、規定のまたは合意された時間と場所の枠組みから離れて働かなければならないと感じる可能性がある。

72 Striking a balance in a limitless working life, Saco, 2018, https://www.saco.se/globalassets/saco/dokument/rapporter/2018_att-skapa-balans-i-ett-granslost-arbetsliv.pdf

73 Organisational and social work environment, Swedish Work Environment Authority, 2015, <https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/foreskrifter/engelska/organisational-and-social-work-environment-afs2015-4.pdf>

74 A work environment strategy for modern working life 2016-2020, Government of Sweden, 2015, <https://www.regeringen.se/48fbb1/contentassets/414e55ccaf03458fb6716bc7fedc24c9/en-arbetsmiljostategi-for-det-moderna-arbetslivet-skr.-20151680>

75 Guidance on work environment challenges in a borderless working life, Swedish Work Environment Authority, 2018, <https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/broschyren/vagledning-om-arbetsmiljoutmaningar-i-ett-granslost-arbetsliv.pdf>

同ガイドランスは「制限または規定のない勤務は、週の勤務時間が非常に集中的で長くなる恐れがある」と指摘しており、組織に対して下記の項目の実施を促している。

■勤務時間のガイドラインの作成

制限（規定）のない雇用主側の都合で決められた勤務時間に対する職場での対処方法を明確に決める。これにより、日常的な長時間労働だけでなく、通常の勤務時間外にも常に対応を迫られることを回避できるようになる。

■仕事の整理

通常の勤務時間で妥当と考えられる仕事量に収まるように、業務を整理する。

■従業員の参画

職場の勤務時間が雇用主側の都合で決められている場合、予定を立てる際に従業員を参画させる。

■柔軟性と業務上の需要の調整

個人の柔軟性と業務上の需要の調整が両立するように仕事を設計し、ガイドラインを作成する。

■到達可能性とアクセス可能性の議論

事業にとって重要な要素や、従業員が邪魔されずに余暇を過ごすために必要な要素について議論する。

■境界性の管理

従業員と面談を通じて、適切な「境界線の管理」（仕事から離れて頭を休めること）を促したり妨げたりするものは何か、またそのために個々の従業員は雇用主からどのような支援を受ける必要があるかについて話し合う。

労働組合 Vision には、職場で明確な方針を立てるためのチェックリストがある。その一部は下記のとおりである。

■柔軟性とデジタルワークの習慣

柔軟性を促進し、デジタルな働き方をサポートする習慣をつくる。

■従業員への連絡時間の考慮

必要な場合を除き、夜間や週末にメールを送信しない。

■勤務時間外の連絡に関する方針

勤務時間外に連絡があった場合、適切な対処方法を理解できるよう、連絡方法に関する方針を定める。

多くの企業は、到達可能性に関する具体的な方針を設けている。下記にいくつかの例を示す。

■ボルボ・カーズ

- メールガイドラインを設けており、管理職の責任を強調している。
- 通常の勤務時間後にメールや電話をしようとする者は、翌就業日まで待つか、少なくとも直ちに回答や行動を求めている旨を明確にするよう推奨⁷⁶している。
- 週末や夜間に働く従業員には、通常の勤務時間後に送信されたメールが翌朝まで配信されないよう、メールソフトの遅延配信機能を使うよう助言している。また、従業員に対して帰宅時に携帯電話とパソコンを職場に置いていくよう奨励している⁷⁷。

■スウェーデン王立工科大学

- メール規定において「職員は通常の勤務時間外にメールを読んだり返信したりする義務はない」としている⁷⁸。

■Norconsult（コンサルティング企業）

- 稼働性に関する明確な方針を設けている⁷⁹。
- メールや電話などへの返信は勤務時間内に行い、勤務時間外の対応は不要としている。
- 通常の勤務時間外は、従業員の携帯電話のメール同期をオフにすることを推奨している。
- 従業員の夜間・週末の労働は歓迎するが、その期間には同僚の邪魔をしないよう、メールの遅延配信を行うよう促している。
- 休日規定に基づき、従業員は休日にモバイル上での連絡に対応する義務はないとしている。

76 "The right to disconnect", Johan Norén, 2018, <https://forelasaren.se/ratten-att-koppla-ner/>

77 Volvo stops constant reachability, NYTeknik, 2017, <https://www.nyteknik.se/ingenjorskarriar/volvo-stoppar-standig-nabarhet-6865344>

78 E-mail communication, KTH Royal Institute of Technology, 2020, <https://intra.kth.se/itm/verksamhetsstod/kommunikationsstod/e-postkommunikation-for-administrationen-1.547742>

79 Mail policy reduces stress at Norconsult, Ingenjören (Swedish Engineers' Member Magazine), 2019, <https://www.ingenjoren.se/2019/05/29/mejlpolitik-minskade-stressen-pa-norconsult/>

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

リモートワークは、多くの企業で導入されており、その対象や成功事例について調査されている。ボルボ・カーズ⁸⁰の対象者は被雇用者とラインマネジャーの間で個別に決められている。ヨーテボリ大学⁸¹、イエーテボリ市の地方行政機構 Intraservice⁸²、スウェーデン王立工科大学⁸³、公共団体のレーン⁸⁴（地方支分部局）も同様である。

多くの企業では、リモートワークの適性の有無は業務、すなわち被雇用者の担当業務とその需要によって決まる。通信事業者テリアでは、運用監視やカスタマーサービスなどの業務上重要な役割を担う社員を除き、リモートワークが可能⁸⁵である。地方行政機構 Intraservice では、サポート業務を担当する職員は通常は在宅勤務をしていない⁸⁶。

80 The giants' plan for the crisis - this is how the home work will be this autumn, Expressen, 2020, <https://www.expressen.se/dinapengar/jattarnas-plan-for-krisen-sa-blir-hemarbetet-i-host/>

81 Digital and temporary working from home also during spring term, University of Gothenburg, 2020, <https://www.gu.se/en/news/digital-and-temporary-working-from-home-also-during-spring-term>

82 What employers say about working at home, Göteborgs-Posten, 2014, <https://www.gp.se/nyheter/g%C3%B6teborg/s%C3%A5-s%C3%A4ger-arbetsgivarna-om-att-jobba-hemma-1.464093>

83 KTH:s remote working rules and return to work, Eurofound, 2020, https://static.eurofound.europa.eu/covid19db/cases/SE-2020-36_1359.html

84 How some of the county's largest employers handle the corona autumn, Sveriges Television, 2020, <https://www.svt.se/nyheter/lokalt/orebro/sa-hanterar-nagra-av-lanets-stora-arbetsgivare-coronahosten>

85 The giants' plan for the crisis - this is how the home work will be this autumn, Expressen, 2020, <https://www.expressen.se/dinapengar/jattarnas-plan-for-krisen-sa-blir-hemarbetet-i-host/>

86 What employers say about working at home, Göteborgs-Posten, 2014, <https://www.gp.se/nyheter/g%C3%B6teborg/s%C3%A5-s%C3%A4ger-arbetsgivarna-om-att-jobba-hemma-1.464093>

リモートワークの導入・利用が成功した企業

企業事例については、下記の調査結果を参照していただきたい。

リモートワーク率は事業規模や業種により異なる。Tele2 の調査によると、週当たりの在宅勤務日数は、従業員 10～19 人の中小企業において 2.1 日（44%）であったが、従業員 200 人以上の企業では 3 日（62%）だった⁸⁷。

ソデクソの調査によると、リモートワーク実施率は業種により異なる⁸⁸。たとえば、通信・文化・その他サービス業（53%）、金融・保険・コンサルティング企業（44%）、教育・医療（26%）、小売業（24%）、製造業（22%）、建設・不動産業（21%）という結果であった。

すべての業種でパンデミック収束後も在宅勤務が続くと予測している。

フルリモートワーク、リモートワークを導入した企業

スウェーデンでリモートワークを導入した企業の代表的な事例である。

スウェーデンに支社があるグローバル企業、スウェーデンが本社の企業を含む。

| 企業名 | 業種 | 勤務状況 | 概要 |
|---------|----|--------|---|
| アッサアブロイ | 製造 | フルリモート | 2020 年半ば以降、在宅勤務が可能な従業員は、在宅勤務、その試みは上手くいっている。「世界的な分散型組織であり、既にデジタルでの会議や連携を行ってきた。公衆衛生局が在宅勤務を推奨する限り、継続。新型コロナウイルス感染症に関する各国の指示とガイドラインに従う ⁸⁹ 」 |
| アトラスコプロ | 製造 | リモート | テレワークを可能な限り実施。テレワークにより従業員と管理職・リーダーのいずれも、コミュニケーションに対する要求が高まった。テレワークを最適な方法で実施するため、幅広いデジタル訓練を提供し、助言を行った ⁹⁰ 。 |

87 New survey from Tele2 and Kantar Sifo: How to work remotely in Västra Götaland, Tele2 and Kantar Sifo, 2020, <https://news.cision.com/se/tele2-sverige-ab/r/ny-undersokning-fran-tele2-och-kantar-sifo--sa-har-jobbar-man-pa-distans-i-vastra-gotaland,c3250109>

88 Swedish companies give a green light to remote work after the pandemic - 16% may continue working from home, Sodexo, 2020, https://se.sodexo.com/files/live/sites/com-se/files/PDF/PM/Press%20release_Work%20from%20home%20after%20the%20pandemic.pdf

89 The giants' plan for the crisis - this is how the home work will be this autumn, Expressen, 2020, <https://www.expressen.se/dinapengar/jattarnas-plan-for-krisen-sa-bli-hemarbetet-i-host/>

90 The giants' plan for the crisis - this is how the home work will be this autumn, Expressen, 2020, <https://www.expressen.se/dinapengar/jattarnas-plan-for-krisen-sa-bli-hemarbetet-i-host/>

| 企業名 | 業種 | 勤務状況 | 概要 |
|--------------------------|-----------------|--|---|
| レーン (地方支分部局) | 政府機関 | リモート (従業員同意の場合) | 当初は「在宅で働く機会があれば、働いてください」だったが「健康で職場にいる必要があるならば、出勤してください」というスタンスに。「業務上の需要に基づき、職員と管理職が対話をして判断を行う。個人または業務上の需要に基づき、柔軟に対応できる ⁹¹⁾ 」 |
| エレクトロラックス | 製造 | 週1～2日の オフィス勤務 | 2020年3月 ⁹²⁾ にオフィスを完全閉鎖。同年8月から在宅勤務指示の一部が緩和され、従業員は週1～2日程度、オフィスで働くことができるように同時に新しい大規模なセキュリティ措置 ⁹³⁾ が取られた。 |
| エリクソン | 通信 | 従業員の80%超 がフルリモート | 全世界の従業員の80%超にあたる8万人以上が在宅で働く。スウェーデンではこれより高い割合でリモートワークが行われている ⁹⁴⁾ 。 |
| HP (ヒューレット・ パッカード) | 技術 | 週3日までの テレワーク | 安全対策部門長と人事部がテレワーク方針を整備した。週3日までテレワークを可能とし、それ以外の日はオフィスで働く規定がある。仕事の社会的側面と同僚が互いに顔を合わせることを重要視している。テレワークは効率性の向上だけでなく、従業員のウェルビーイングにつながるとしている ⁹⁵⁾ 。 |
| Intraservice | 公共/地方自治 体/政府 | 基本はオフィス勤務、 ラインマネジャーの同意が あれば、リモート ワークも可能 | 原則、オフィス勤務。職員の多くは在宅勤務が難しい業務だが「生活のバランスを取ろうとする前向きな姿勢を保っている」という方向性から、ラインマネジャーの同意があれば、在宅勤務もできる。契約で取り決めをするが、毎週水曜日など、職員が定期的に自宅でテレワークをすることはできる ⁹⁶⁾ 。 |
| マイクロソフト スウェーデン | 技術 | フルリモート | 仕事の内容に応じて働く場所や時間を自由に選ぶアクティビティ・ベースド・ワーキング (ABW)、バーチャルと現実の連携の組み合わせには、長い歴史がある。また、オフィスを完全に閉鎖し、バーチャル勤務のみに転換した ⁹⁷⁾ 。 |

91 How some of the county's largest employers handle the corona autumn, Sveriges Television, 2020, <https://www.svt.se/nyheter/lokalt/orebro/sa-hanterar-nagra-av-lanets-stora-arbetsgivare-coronahosten>

92 The giants' plan for the crisis - this is how the home work will be this autumn, Expressen, 2020, <https://www.expressen.se/dinapengar/jattarnas-plan-for-krisen-sa-blir-hemarbetet-i-host/>

93 The giants' plan for the crisis - this is how the home work will be this autumn, Expressen, 2020, <https://www.expressen.se/dinapengar/jattarnas-plan-for-krisen-sa-blir-hemarbetet-i-host/>

94 Big business extends home work, Chef, 2020, <https://chef.se/storforetagen-forlanger-hemma-arbetet/>

95 Working anytime, anywhere: The effects on the world of work, Eurofound and the International Labour Office, 2017, https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1658en.pdf

96 What employers say about working at home, Göteborgs-Posten, 2014, <https://www.gp.se/nyheter/g%C3%B6teborg/s%C3%A5-s%C3%A4ger-arbetsgivarna-om-att-jobba-hemma-1.464093>

97 COVID-19 and activity based workplaces, Stockholm School of Economics, 2020, <https://www.hhs.se/en/research/sweden-through-the-crisis/covid-19-and-activity-based-workplaces/>

| 企業名 | 業種 | 勤務状況 | 概要 |
|----------------------|------|-----------------------------|---|
| エレブー市 (コミュニティ) 当局 | 政府機関 | 可能な業務であればフルリモート | 在宅勤務を重要としているが、全職員への実施はしていない。職員の中には「パンデミック疲れ」で、出勤して働き、同僚に会い、コーヒーや昼食を取りたいと望む人もいるが社会的交流は二の次になった。市当局は、職員がサインアウト可能な「在宅勤務キット」を開発。自宅の労働環境も受け入れている。在宅勤務でも、労働環境の責任を負うのは雇用主であることを十分認識している ⁹⁸ 。 |
| エレブー大学 | 教育 | ハイブリッド | 在宅勤務は、ラインマネジャーと調整が必要。大学の発展のためにも、人々がデジタルだけでなく顔を合わせる大切と考えている。リモートワークは上手くいっているが、知識を伝えるだけでなく、新しい知識を構築する必要がある。リモートには新たな研究アイデアやプロジェクトに必要とされる自発性に懸念もある。同僚に会わずに孤独になることは回避する。長期的に見て、リモートワークは研究の縮小につながると考えている ⁹⁹ 。 |
| スウェーデン 王立工科大学 | 教育 | 週2日の大学勤務 | 週2日の大学勤務が基本原則。パンデミック以前はほぼすべての職員がリモートで働いており、2020年10月に週2日の大学勤務を再開した。職場や公共交通機関で人が密集するリスクもない。当該事業の需要や状況を鑑み、管理職が職員と相談の上で実施する ¹⁰⁰ 。 |
| スカンスカ | 建設 | 可能な業務はフルリモート | 「優れた働き方を実施している」と表明し、リモートワークが可能な業務であれば実施。同社広報は「コーヒーマーカーの前での同僚との雑談やランチなど、一緒に働くことを懐かしく思う人が増えているようだ」と述べた ¹⁰¹ 。 |
| 大手テック企業のスウェーデン支社 | 技術 | 週2～3日のオフィス勤務 | 2020年春以降、業務上調整が可能な場合、従業員は週2～3日出社する。本社はオフィスを縮小する計画あり ¹⁰² 。 |
| 社会保険庁 | 政府機関 | 大都市はフルリモート その他の拠点は半分リモート | ストックホルム、イエーテボリ、マルメ、ノルシェピング、エステルズンドで働く職員は、在宅勤務を推奨している。他拠点では役所と自宅の勤務が半々のハイブリッドとなる。敷地内の人 ¹⁰³ 。 |

98 How some of the county's largest employers handle the corona autumn, Sveriges Television, 2020, <https://www.svt.se/nyheter/lokalt/orebro/sa-hanterar-nagra-av-lanets-stora-arbetsgivare-coronahosten>

99 How some of the county's largest employers handle the corona autumn, Sveriges Television, 2020, <https://www.svt.se/nyheter/lokalt/orebro/sa-hanterar-nagra-av-lanets-stora-arbetsgivare-coronahosten>

100 KTH:s remote working rules and return to work, Eurofound, 2020, https://static.eurofound.europa.eu/covid19db/cases/SE-2020-36_1359.html

101 The giants' plan for the crisis - this is how the home work will be this autumn, Expressen, 2020, <https://www.expressen.se/dinapengar/jattarnas-plan-for-krisen-sa-bli-hemarbetet-i-host/>

102 COVID-19 and activity based workplaces, Stockholm School of Economics, 2020, <https://www.hhs.se/en/research/sweden-through-the-crisis/covid-19-and-activity-based-workplaces/>

103 Big business extends home work, Chef, 2020, <https://chef.se/storforetagen-forlanger-hemma-arbetet/>

| 企業名 | 業種 | 勤務状況 | 概要 |
|------------|-------|--------------------|--|
| Spotify | メディア | ハイブリッド | 「Work From Anywhere (WFA)」モデルを導入。従業員はオフィス・自宅でのフルタイム勤務、両者の組み合わせから選択できる。働く国や都市も選択できる。リモートワークを選んだが専用のワークスペースが必要な従業員に対しては、コワーキング（協働）スペースを提供する ¹⁰⁴ 。 |
| テリア | 通信 | 可能な場合はフルリモート | 当面の間は、在宅勤務。運用監視やカスタマーサービスなど重要な役割を担う業務やリモートワークが難しいチームは除く ¹⁰⁵ 。オフィス勤務を希望する従業員のために引き続きオフィスは開放している ¹⁰⁶ 。 |
| ヨーテボリ大学 | 教育 | 大部分がリモート | 事業の大部分をデジタル化し、リモートで行う。管理職が可能と判断した場合、職員は在宅勤務を続けている。ビデオ会議・デジタル学習プラットフォーム・チャットを通じて授業・セミナー・会議が可能である ¹⁰⁷ 。 |
| バッテンフォール | エネルギー | 大半の業務がフルリモート | 仕事の大部分を在宅勤務に移行したが、出社が必要な従業員のため、スウェーデンのオフィスはパンデミック後も開放している ¹⁰⁸ 。 |
| ボルボ・カーズ | 自動車 | 可能な業務はフルリモート | 実施可能な範囲でテレワークを継続しており、従業員と管理職に委ねられている。Microsoft Teamsなどのデジタル会議ツールを利用。課題は、世界中の従業員の多くが自宅のネットワークから接続する際、グループのITシステムを支障なく機能させることであった ¹⁰⁹ 。 |
| オーレスズ・クラフト | エネルギー | 週2～3日以上 のオフィス勤務 | リモートワークは成功しているが、チームの士気を高めるには対面も重要なため、同社はホリスティック（包括的）なアプローチを取り、リモートワークの決定は各部署の管理職に任せている ¹¹⁰ 。 |

104 Spotify will let employees work from anywhere after the pandemic, CNBC, 12 February 2021, <https://www.cnbc.com/2021/02/12/spotify-will-let-employees-work-from-anywhere-after-the-pandemic.html>

105 Big business extends home work, Chef, 2020, <https://chef.se/storforetagen-forlanger-hemma-arbetet/>

106 The giants' plan for the crisis - this is how the home work will be this autumn, Expressen, 2020, <https://www.expressen.se/dinapengar/jattarnas-plan-for-krisen-sa-blir-hemarbetet-i-host/>

107 Digital and temporary working from home also during spring term, University of Gothenburg, 2020, <https://www.gu.se/en/news/digital-and-temporary-working-from-home-also-during-spring-term>

108 The giants' plan for the crisis - this is how the home work will be this autumn, Expressen, 2020, <https://www.expressen.se/dinapengar/jattarnas-plan-for-krisen-sa-blir-hemarbetet-i-host/>

109 The giants' plan for the crisis - this is how the home work will be this autumn, Expressen, 2020, <https://www.expressen.se/dinapengar/jattarnas-plan-for-krisen-sa-blir-hemarbetet-i-host/>

110 How HR is adapting during the pandemic, Benify, 2020, <https://blog.benify.se/sa-anpassar-sig-hr-under-pandemin>

リモートワークに関する法律・規定

法令におけるリモートワークとオフィスワークの区別

- 法令ではリモートワークとオフィスワークを明確に区別していない（例：労働時間法、労働環境法¹¹¹）。

スウェーデン政府の取り組み

- スウェーデン政府は、既存システムを整備し、リモートワークに関連する課題に取り組んでいる。具体的には「労働環境戦略 2021-2025¹¹²」に基づいて対策を進めている。

在宅勤務の推奨と規制

- 2020年12月以降、政府は可能な限り在宅勤務を推奨しており、公衆衛生局の規制や一般ガイドラインで法制化されている。
- 従業員は在宅勤務について雇用主の合意を得る必要がある。また、公共交通機関や職場での混雑を避けるため、勤務時間の調整が望ましい。
- 雇用主は全職場でパンデミック対策を講じる必要がある。具体的には、スタッフに在宅勤務を推奨し、出張や講演などのイベントを延期するかデジタルの代替手段を利用することが挙げられる。これらの規制は2020年12月14日から2021年6月30日まで有効であった。

労働環境の規制と従業員の役割

労働安全衛生の所轄官庁と労働環境法

- 労働環境の規制は労働環境庁によって管理されており、労働環境法が適用される。
- 労働環境法は身体的・心理的健康¹¹³を対象としており、仕事を衛生的で安全な環境で行えるよう、計画・編成することを求めている。具体的には、第3項では「仕事を行う敷地は、労働環境の観点から適切であるよう、設計・装備しなければならない」と規定されている。

適用範囲と従業員の責任

- これらの規定は仕事を行う場所にかかわらず適用される。従業員の自宅で仕事を行う際に適用される特定の安全衛生規定はない。
- 作業場所が主となる職場であろうと、従業員の自宅などほかの場所であろうと、雇用主は仕事の責任を負う。ただし、従業員も優れた労働環境の確保に関与する必要がある。第3章では「雇用主と従業員は協力して、優れた労働環境の創出に努めるべきだ」と述べている。

111 非公式の英訳は下記リンク先で閲覧可能。

<https://www.government.se/49d4f9/contentassets/1b29fd35b2544f13875137beab80911a/1982673-working-hours-act.pdf>
<https://www.government.se/4ac754/contentassets/86e9091526644e90b78d2ff937318530/sfs-19771160-work-environment-act>

112 Government raises ambitions in new work environment strategy, Government Offices of Sweden, <https://www.government.se/articles/2021/03/government-raises-ambitions-in-new-work-environment-strategy/>

113 Sweden - 2014, Occupational Safety and Health (OSH), International Labour Organization, 2014, https://www.ilo.org/dyn/legosh/en/?p=14100:1100:0::NO::P1100_ISO_CODE3,P1100_SUBCODE_CODE,P1100_YEAR:SWE,,2014

在宅勤務と雇用主の責任

- 公衆衛生局は「在宅勤務の許可の可否とその時期、勤務時間の調整方法を決めるのは、最終的に雇用主である」と指摘している。また、雇用主は在宅勤務者の労働環境に対する責任も負う。

リモートワーカーの責任と適切な指示

労働裁判所の判決

2019年5月、労働裁判所はリモートワーカーの責任に関する判決において、「従業員が管理を離れ、リモートで独立して仕事を行う場合、従業員は特別な信頼を享受する」と述べている。この信頼に基づき、雇用主とのコミュニケーションだけでなく、雇用主の習慣に従うことで特別な責任が生じる。したがって、リモート業務の進め方について適切な指示が重要である。これにより、雇用主と従業員の双方が、コミュニケーションとフォローアップにおいて何が期待されているかを理解できる¹¹⁴。

スウェーデンにおけるリモートワークの課題

スウェーデンでは、リモートワークは一般的に企業レベルの社会的対話の重要なテーマとはされていない。むしろ、不文律のガイドラインに基づいた一般的な人事管理と、オフィスワーカーとリモートワーカーの稼働性と仕事の需要を体系化した労働文化を通じて対処されている¹¹⁵。

リモートワークにおける人事課題

リモートワークにはいくつかの課題がある。2020年10月のPwCスウェーデンの調査、「ニューノーマル課題と展望 スウェーデンの人事担当者による洞察 2020年」¹¹⁶は、下記のリモートワークに関する人事課題を多数指摘している。

1. 優れた組織文化の維持と発展

- 人事リーダーはオフィスを組織のハブとするという考え方から離れ、リモートワーク環境で組織文化と従業員の経験を強化する方法を模索している。
- 「フォーチュン1000」ランクイン入り企業の人事担当者の41%は、バーチャル世界における組織文化の弱体化を懸念している。特にコミュニティ構築、エンゲージメントの創造、新入社員の研修などが影響を受けている。

114 Sweden - Labour Court rules on special responsibilities of remote workers, Lexology, 2019, <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=68a02385-d5f1-4abf-a776-f2b6a5d1b44f>

115 Working anytime, anywhere: The effects on the world of work, Eurofound and the International Labour Office, 2017, https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1658en.pdf

116 The new normal - Challenges and opportunities Insights from Swedish HR managers 2020, 2020, <https://www.pwc.se/sv/pdf-reports/verksamhet-sutveckling/det-nya-normala-utmaningar-och-mojligheter.pdf>

2. 放置される弱い立場の従業員

- バーチャルチーム会議では、すべてのことを把握することが難しい。
- 従業員が毎日顔を合わせることができなくなった場合、人事と管理職は放置されないように注意を払う必要がある。

3. ダイバーシティと男女共同参画

- リーダーにとっては以前から重要視されていたダイバーシティと男女共同参画の問題であるが、バーチャル環境ではこれらの問題への関心が薄れる可能性がある。
- 迅速な意思決定と短絡的な思考により、企業が築いたダイバーシティとインクルージョンの成果が損なわれるリスクがある。
- 特定のグループがバーチャル会議に招待されないことが見えない排除につながる可能性もある。
- 家庭での仕事量に既に偏りがある場合、テレワークは家庭と職場のギャップを悪化させるリスクがある。

4. ウェルビーイング

- ウェルビーイングは人事の最重要分野となった。主な関心事は、従業員のメンタルヘルス、ストレスレベル、ワーク・ライフ・バランスである。事業を強化して長期的に優れた生産性を維持するためには、従業員のウェルビーイングが中心的な課題となる。
- 在宅勤務による常時つながりや家庭と仕事の境界が失われることで、ワーク・ライフ・バランスが悪化することを懸念している人事リーダーも多い。
- 最高人事責任者（CHRO）の51%が、2020年の従業員の最大の課題として、不安と燃え尽き症候群を挙げている。
- CHROの60%が「来年は従業員のためにウェルビーイングとメンタルヘルスの支援を増やす予定」と回答している。
- 従業員のウェルビーイングを向上させるための第1段階は、具体的な方法で測定を始めること。さまざまな形式での心拍数測定をはじめとしたHRアナリティクスは、テレワークにおいて非常に有効である。
- 第2段階は、心理社会的な健康障害とストレスの防止の積極的な取り組みである。具体的には、コミュニケーションチャネルを作成・維持するとともに、必要な場合に迅速に行動し、関連措置を講じる機会を確保することである。

5. デジタルのバランスを取る

- リーダーと管理職は革新のペースを落とさずに連携を強化するため、従業員を支援する方法を見つける必要がある。
- 職場での接触が減ったことで、リーダーと管理職はデジタルな方法でリーダーシップを発揮せざるを得なくなった。
- デジタルな環境で存在感を示すことが新たに期待され、管理と信頼のバランスを取ることが重要となった。
- 新しい働き方はすべての人に適用される。組織全体にこれを定着させ、伝えることが重要である。
- 取材した人事リーダーは、バーチャルなリーダーシップにマインドセットし、前線で働く管理職を指導するという、より重要な役割を担うようになった。そのためには、バーチャルなつながりを維持するためのツールを習得し、リーダーシップのスキルを高めなければならない。ほかにも、従業員が在宅勤務でも業績を上げられることを理解するためのマインドセットが必要となる。

「ニューノーマル」に取り組むに当たり、人事の主な3つの対応は下記のとおりである。

- 1) 労働力の需要を把握・予測するため、データ分析の利用を強化した。
- 2) 予測不能な未来に備えるため、計画立案を強化した。
- 3) 変革をリードするリーダーのエンパワーメントと教育に、より重点的に注力した。

リモートワークにおける管理職の課題

パンデミック後、管理職は感染対策から危機管理、新しいリモートワークの手順まで、さまざまな課題に直面することになった¹¹⁷。

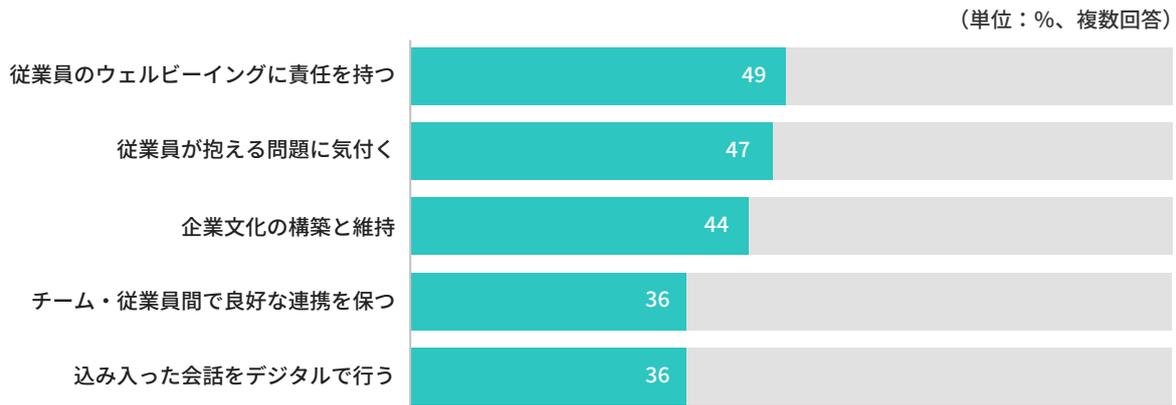
ストックホルム商科大学の教授の研究では「リモートワークが管理職の信頼構築方法の概念に疑問を投げかけた」と結論づけている。研究内で管理職は「バーチャル会議では、暗黙のコミュニケーションが上手くいかない」と指摘。また、日々の業務において私的な交流や社交のための雑談が失われるとしている。バーチャル会議の利用は通常どおり業務を行う上では奏功しているが、戦略的な仕事や革新性を生み出す工程ではつまづいている。一般的に、管理職は自らの役割とリーダーシップに対する考え方に悩んでいるようにみられる。彼らは従業員が自立し、主導権を握って、積極性を持つことを促したいと思う一方で、現状を明確に把握できず、オンライン上の会話の意図を汲み取れないことに苦しんでいるようだ。多くの管理職が、やるべきことについての共通理解をつくる方法と自身の意欲喪失に悩んでいる。大多数の管理職は、バーチャルのリーダーシップがもたらすものに関して、いまだ全体像をつかんでいない¹¹⁸。

117 Leading in crisis: This is what effective leadership looks like during the corona pandemic, Winningtemp, 2021, https://winningtemp.se/blog/effektivt-ledarskap-under-coronapandemin/?_ga=2.10781876.1062545344.1615817219-1616134078.1615817219

118 Leadership in the times of COVID-19 - some real-time reflections from managers, Stockholm School of Economics, 2020, <https://www.hhs.se/en/research/sweden-through-the-crisis/Leadership-in-the-times-of-COVID-19-some-real-time-reflections-from-managers/>

ソデクソの調査において、人事担当者は「在宅勤務者の雇用の割合が増えることは、プラスとマイナスの両方の効果がある」と述べている。管理職にとって最大の課題は「従業員のウェルビーイングに責任を持つ」と「従業員が抱える問題に気づく」である¹¹⁹。図表 22 は管理職の最大の課題5つを示している¹²⁰。

【図表 22】テレワークの導入で管理職が直面した課題トップ 5



一方、主なメリットは下記のとおりである（複数回答）。

- デジタルな働き方の普及 …………… 62%
- ワーク・ライフ・バランスの向上 … 47%
- 会議の効率化 …………… 37%

生産性に関しては、企業の 11% が「悪化した」、10% が「向上した」と回答した。これは各企業が異なるの課題を経験していることに起因する。

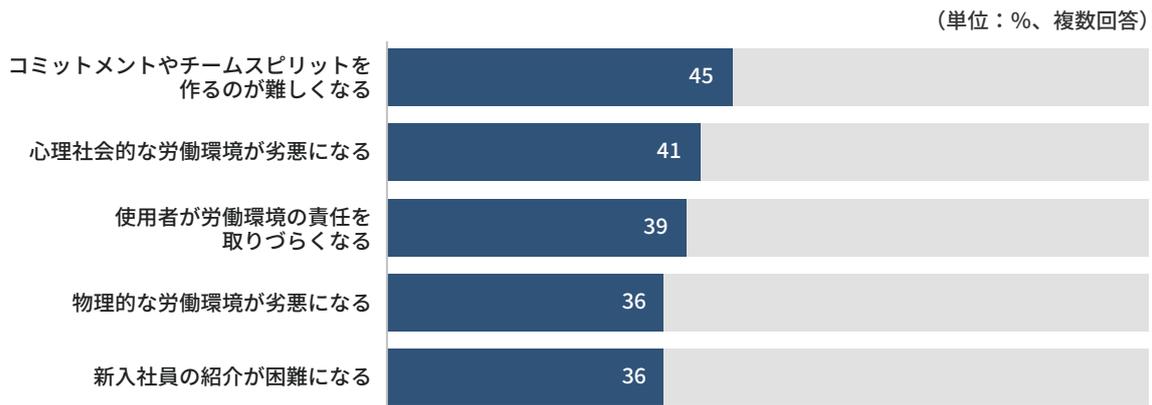
119 Swedish companies give a green light to remote work after the pandemic – 16% may continue working from home, Sodexo, 2020, https://se.sodexo.com/files/live/sites/com-se/files/PDF/PM/Press%20release_Work%20from%20home%20after%20the%20pandemic.pdf

120 The new normal – work life beyond the pandemic, Sodexo, January 2021, <https://se.sodexo.com/files/live/sites/com-se/files/PDF/Swedish%20companies%20give%20a%20green%20light%20for%20remote%20work%20after%20the%20pandemic.pdf>

また、企業にとって在宅勤務の最もマイナスの影響は、「コミットメントやチームスピリットをつくるのが難しくなる」と「心理社会的な労働環境が劣悪になる」であった。

図表 23 はリモートワークが企業にもたらす最もマイナスの影響を 5 つ示している¹²¹。

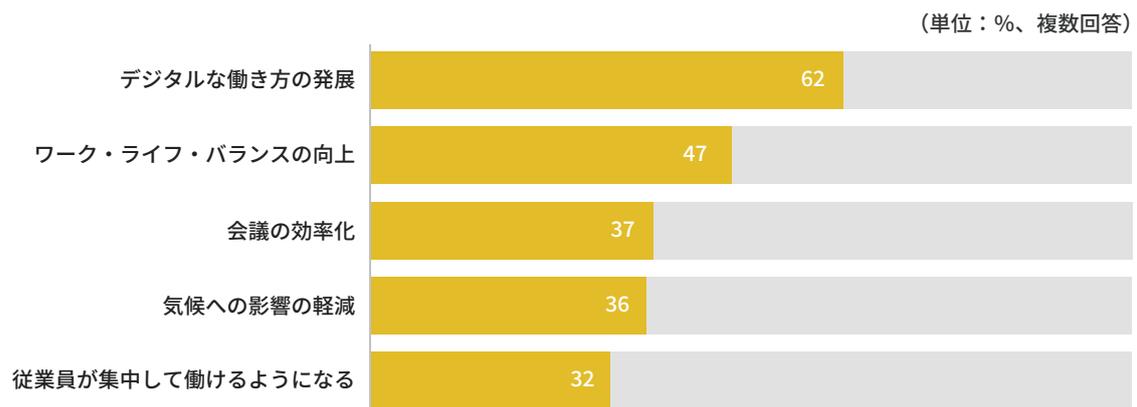
【図表 23】リモートワークが企業にもたらすマイナスの影響・トップ 5



一方、在宅勤務の最もプラスの影響は「デジタルな働き方の普及」と「ワーク・ライフ・バランスの向上」だった。

図表 24 はリモートワークが企業にもたらす最もプラスの影響を 5 つ示している¹²²。

【図表 24】リモートワークが企業にもたらすプラスの影響・トップ 5



121 The new normal - work life beyond the pandemic, Sodexo, January 2021, <https://se.sodexo.com/files/live/sites/com-se/files/PDF/Swedish%20companies%20give%20a%20green%20light%20for%20remote%20work%20after%20the%20pandemic.pdf>

122 The new normal - work life beyond the pandemic, Sodexo, January 2021, <https://se.sodexo.com/files/live/sites/com-se/files/PDF/Swedish%20companies%20give%20a%20green%20light%20for%20remote%20work%20after%20the%20pandemic.pdf>

「危機の時代におけるリモートワークへの移行¹²³」レポートは、リモートで働く従業員の管理に関して多くの課題を指摘している。内容は下記のとおりである。

〈コミュニケーション〉

身ぶりがなく微妙な意思表示を読み取れないため、従業員とのコミュニケーションが妨げられる。

〈インクルージョン（包摂性）〉

インクルージョンを意識し、従業員にとって、見てもらい、聴いてもらっていると感じられるようにすることが重要である。ビデオ会議では互いの発言が重なるのを防ぎ、全員に話す機会を与えるのは難しい。

〈連帯感〉

私的な関係やチームメンバー間の連帯感を維持することが、さらに難しくなる。

〈健康〉

リモートで従業員の心身の健康状態を判断するのは困難である。従業員が適切に休息を取っているかを確認するのは難しい。

〈フィードバック〉

リモートで働く場合、話のついでに何かを伝えることができないため、すべてのフィードバックはよりフォーマルなものになる。

〈情報共有〉

従業員全員に届くべき情報が届いたかを確認するため、異なるタイミングで同じ指示を出し、同じ内容について話さなければならないことがある。

123 Remote Work - Transitioning to Remote Work in Times of Crisis, Elias Eriksson and Arpine Petrosian, Umeå University, 2020, <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1446999/FULLTEXT01.pdf>

リモートワークによる労働時間の変化

スウェーデンインターネット財団の2020年の調査によると、57%の人が以前と同じ労働時間で働いていた。回答内容は下記のとおりである¹²⁴。

- 労働時間は同じ …… 57%
- 労働時間が増えた …… 19%
- 労働時間が減った …… 13%

企業がリモートワークを導入できない理由

従来職場で働く主な理由は、リモートではできない業務が存在するためである。歯科医療（88%）や文化関連（64%）に従事している人々の大半は「リモートでは不可能な業務を行っている」と述べている¹²⁵。

しかし、全体では従業員の8人に1人が、職務を遂行できるにもかかわらず、在宅勤務を拒否したという。特に医療事務を担当する人々に顕著である。医療秘書の約4人に1人（23%）は、従来職場以外で実施可能な業務があるにもかかわらず、リモートワークを許可されていない。これは「在宅勤務が不可能なスタッフがいるため、選択肢を皆に与えない」という公平の原則による場合もある¹²⁶。

さらに、多くのレポートがリモートワークを選択しない人々が存在すると指摘している。その理由には「自宅の環境が適切でない（約4%）」「リモートでは業務ができないと感じる」「単に行いたくない（管理職や経済・社会・政治に携わる人々に見られる）」などが挙げられる¹²⁷。

124 Swedes and the Internet 2020, Swedish Internet Foundation, 2020, <https://svenskarnaochinternet.se/app/uploads/2020/12/internetstiftelsen-svenskarna-och-internet-2020.pdf>

125 Welfare can be developed, administered and managed remotely, Vision, 2020, <https://vision.se/globalassets/documents/rapporter/2020/rapport-distansarbete-2020.pdf>

126 So many people can work remotely - but the employer says no, Vision, 2020, <https://vision.se/for-dig-som-ar/Fortroendevald/fvnyheter/2020/sa-manga-kan-jobba-pa-distans-men-arbetsgivaren-sager-nej/>

127 Welfare can be developed, administered and managed remotely, Vision, 2020, <https://vision.se/globalassets/documents/rapporter/2020/rapport-distansarbete-2020.pdf>

リモートワークで利用されるオンラインツール

最近の調査によると、リモートワークで最も頻繁に使われているデジタルツールは「ビデオ会議ツール」であった。Tele2の調査では、ビデオ会議の利用は増加傾向にあり、最も人気の高いツールは、Microsoft Teams だった。

■リモートワークの技術的環境の向上

コロナ前は10人中4人がリモート会議に参加していたが、コロナ後は10人中7人が参加している¹²⁸。

2020年4月のビデオ会議の週平均実施時間は7.1時間だったが、11月には8.5時間に増加した¹²⁹。

■ビデオ会議ツールの利用状況

ビデオ会議の実施時間は、65%が週10時間未満、7%が週20時間以上と回答している。

利用率は次のとおりであった。

- Microsoft Teams ……………56%
- Skype ……………55%
- Zoom ……………13%
- Google Meet (旧 Hangouts Meet) …… 6%

在宅勤務者のビデオ会議利用状況

スウェーデンインターネット財団の調査によると、パンデミック後に在宅で働いた従業員のうち、10人中9人強がビデオ会議を実施していた。そのうち10人中1人強（14%）が「初めて使った」と回答し、10人中7人が「以前より頻繁に行った」と回答した。また10人中1人未満（8%）がテレワーク時にビデオ会議を行わなかった¹³⁰。

非公式なコミュニケーションツール

「危機の時代におけるリモートワークへの移行」レポートによると、グループチャットは米シスコシステムズの提供するコミュニケーションアプリ Cisco Jabber で作成できる。調査対象の企業では、頻繁に利用しているという。また、リモートで働く従業員は、ボイスチャットソフト TeamSpeak を使ってチャットを行うことができる¹³¹。

128 New survey from Tele2 and Kantar Sifo: How to work remotely in Västra Götaland, Tele2 and Kantar Sifo, 2020, <https://news.cision.com/se/tele2-sverige-ab/r/ny-undersokning-fran-tele2-och-kantar-sifo-sa-har-jobbar-man-pa-distans-i-vastra-gotaland,c3250109>

129 New survey from Tele2 and Kantar Sifo: How to work remotely in Västra Götaland, Tele2 and Kantar Sifo, 2020, <https://news.cision.com/se/tele2-sverige-ab/r/ny-undersokning-fran-tele2-och-kantar-sifo-sa-har-jobbar-man-pa-distans-i-vastra-gotaland,c3250109>

130 Swedes and the Internet 2020, Swedish Internet Foundation, 2020, <https://svenskarnaochinternet.se/app/uploads/2020/12/internetstiftelsen-svenskarna-och-internet-2020.pdf>

131 Remote Work - Transitioning to Remote Work in Times of Crisis, Elias Eriksson and Arpine Petrosian, Umeå University, 2020, <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1446999/FULLTEXT01.pdf>

バーチャルオフィスの利用

バーチャルオフィスに関する統計データはほとんど存在しないが、スウェーデンでの人気が高まっていることを示唆する証拠がある。

■ Teemyco によるバーチャルオフィスの需要

ストックホルムを拠点とするバーチャルオフィスのプロバイダーである Teemyco は、リモートワークソリューションへの需要が世界的に急増していることを受け、2020年9月のシードラウンドで84万5,000ユーロ相当の資金を調達した¹³²。

■ Billhop によるデジタル決済サービス

スウェーデンのスタートアップ企業である Billhop は、欧州全体で買い手が出資するモデルを通じて、個人事業主や4万5,000以上の中小企業を含む多数の法人にサービスを提供している。同社によると、リモートワークを常設しようとする企業が増加しているという¹³³。

リモートワークの手当、支援

スウェーデン国税庁は、リモートワークに関して下記の情報を提供している¹³⁴。

1. 家具、オフィス機器、消費財など

労働者が在宅勤務のために家具もしくはその他のオフィス機器を購入した場合、一般的に購入費用に対する税控除は受けられない。雇用主が労働者のためにオフィスチェアを購入したり、労働者の従来の職場から持ち出したものを貸与した場合、労働者はそれを課税対象の手当とみなさずに自宅で利用できる。ただし、労働者が従来の職場（オフィス）に戻った際には、貸与物を返却する必要がある。また、機器が新品の場合、雇用主が機器を購入することが重要である。雇用主が労働者の購入物に経済的補償を提供した場合、この支払いは給与とみなされ、労働者は税金を支払う義務が生じる。

132 Stockholm-based virtual office provider Teemyco raises €845K to meet global spike in demand, EU-Startups, September 2020, <https://www.eu-startups.com/2020/09/stockholm-based-virtual-office-provider-teemyco-raises-e845k-to-meet-global-spike-in-demand/>

133 New opportunities for Nordic startups post-Covid-19 as virtual offices become the norm, Computer Weekly, July 2020, <https://www.computerweekly.com/news/252486484/New-opportunities-for-Nordic-startups-post-Covid-19-as-virtual-offices-become-the-norm>

134 COVID-19-related information for private individuals, Swedish Tax Agency, <https://www.skatteverket.se/servicelankar/otherlanguages/inenglish/individualsandemployees/informationforindividualsinconnectiontothecoronavirus.4.569165a01749e7ae789a0f.html>

2. ホームオフィスまたはワークスペース

労働者が部屋または一部のスペースを在宅勤務のために用意した場合、関連費用の税控除は受けられない。雇用主が労働者のために部屋を借りた場合、課税対象手当とみなされない。労働者が自分でワークスペースを借りた場合、税控除を受けられるが、そのスペースは仕事専用であり、労働者の自宅以外の場所にある必要がある。

3. インターネット接続

インターネット接続は通常的生活費とみなされ、労働者は在宅勤務に際して税控除を申請できない。ただし、業務上高速のインターネットサービスが必要で、雇用主がその差額を支払わない場合、労働者は追加費用の税控除を受けることができる。ブロードバンド設置費用は税控除の対象外である。

4. 一時的な在宅勤務の際の福利厚生

フィットネス機器は非課税の福利厚生ではない。雇用主が従業員の利用目的で購入したり、職場から一時的に借りたりしたフィットネス機器は福利厚生とみなされ、雇用主がそれに対する税金を労働者の給与から差し引き、使用者拠出金を支払う必要がある。一方、ヨガ、ワークアウト、禁煙などの活動のためのオンラインサービスやアプリは、利用場所を問わず非課税の福利厚生となる。

リモートワークでの人材育成、人材開発

パンデミック後、雇用主は従業員に対してバーチャル会議技術に関する訓練を行う必要を感じるが増えた。バーチャル会議の最適な運用方法や、バーチャル会議への移行時における労働環境の変化について、雇用主と従業員の対処について多くの人がガイダンスを求めている¹³⁵。

PwCの調査によると「人事リーダーはバーチャルなリーダーシップへのマインドセットを持ち、前線で働く管理職を指導する重要な役割を果たしている」と指摘している。人事リーダーはバーチャルなコミュニケーションツールを学び、リーダーシップスキルを向上させる必要がある。また、従業員が在宅勤務でも業績を上げられることを理解するためのマインドセットも重要である。

135 Virtual meetings - why and how Sweden will become the world leader, Cisco, June 2020, https://www.cisco.com/c/dam/global/sv_se/solutions/collaboration/working-from-home/docs/cisco_report_on-virtual-meetings--why-and-how-sweden-will-become-the-world-leader.pdf

ビデオ会議に関する調査

米シスコシステムズ のレポート¹³⁶「バーチャル会議—スウェーデンが世界のリーダーとなった理由と方法」は、移動と対面・バーチャルの会議に関する公的なデータ統計の分析をもとにしている。また、同社は調査会社 Norstat と共同で、北欧地域の管理職と従業員 1,000 人を対象にユーザー調査を実施し、会議習慣、パンデミック後の変化、今後のバーチャル会議をめぐる考えについて理解するため、さまざまなグループの従業員にインタビューを行った。

図表 25 はパンデミック前とパンデミック後のデジタル会議の利用について、部門、職業、企業規模、年齢、性別に分けて示したものである。

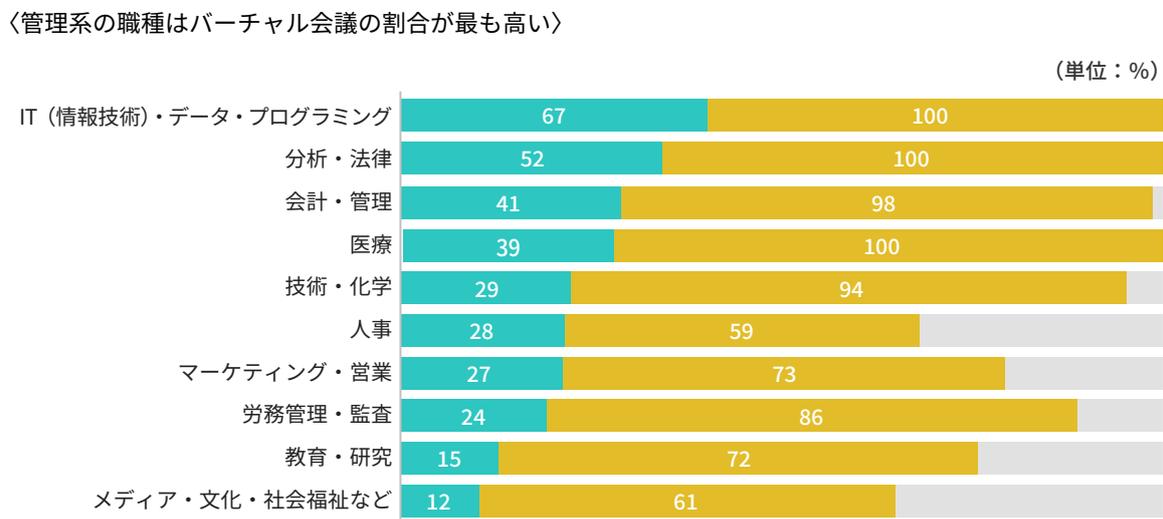
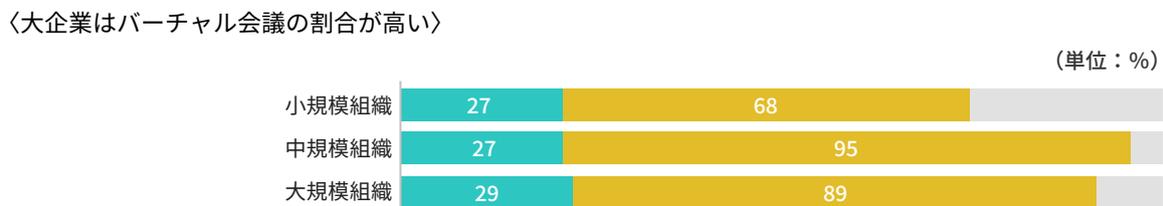
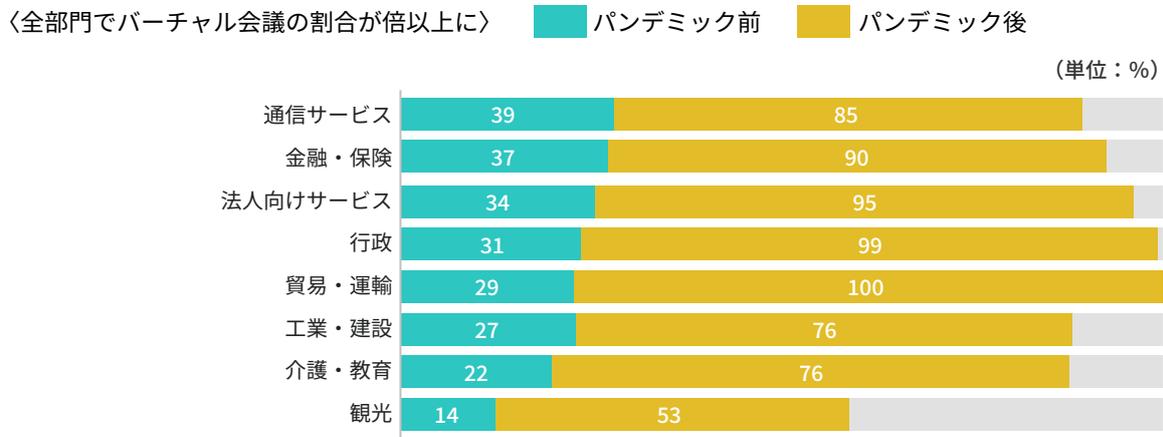
また、バーチャル会議を選んだ理由として最も多かったのは「時間の節約」だった。ほかの重要な理由は、「経費節減」「会議の効率化」「環境への配慮」「より多くの関係者が参加できる」という回答だった（図表 26）。

Tele2 の追加調査では、人々のビデオ会議に対する考え方について聞いている。回答者の 30% は「ビデオ会議は効率的すぎて、時に雑談を忘れる」という意見に同意している。一方、25% は「ビデオ会議で落ち着かなく感じることもあり、空気を読むのが難しい」と感じているようである。興味深いことに「ビデオ会議を行う際に少しプロ意識に欠けるように思う。トレーニングウェアで台所のテーブルに向かうこともある」という意見¹³⁷に同意したのはわずか 8% だった（図表 27）。

136 Virtual meetings - why and how Sweden will become the world leader, Cisco, June 2020, https://www.cisco.com/c/dam/global/sv_se/solutions/collaboration/working-from-home/docs/cisco_report_on-virtual-meetings--why-and-how-sweden-will-become-the-world-leader.pdf

137 Teleworking During Corona: Follow-up of how the Swedish population feels about working remotely during the corona crisis, Tele2, 2020, <https://mb.cision.com/Public/7793/3109060/9c1b3728e95cae80.pdf>

【図表 25】 デジタル会議の利用状況・属性別¹³⁸



138 Virtual meetings - why and how Sweden will become the world leader, Cisco, June 2020, https://www.cisco.com/c/dam/global/sv_se/solutions/collaboration/working-from-home/docs/cisco_report_on-virtual-meetings--why-and-how-sweden-will-become-the-world-leader.pdf

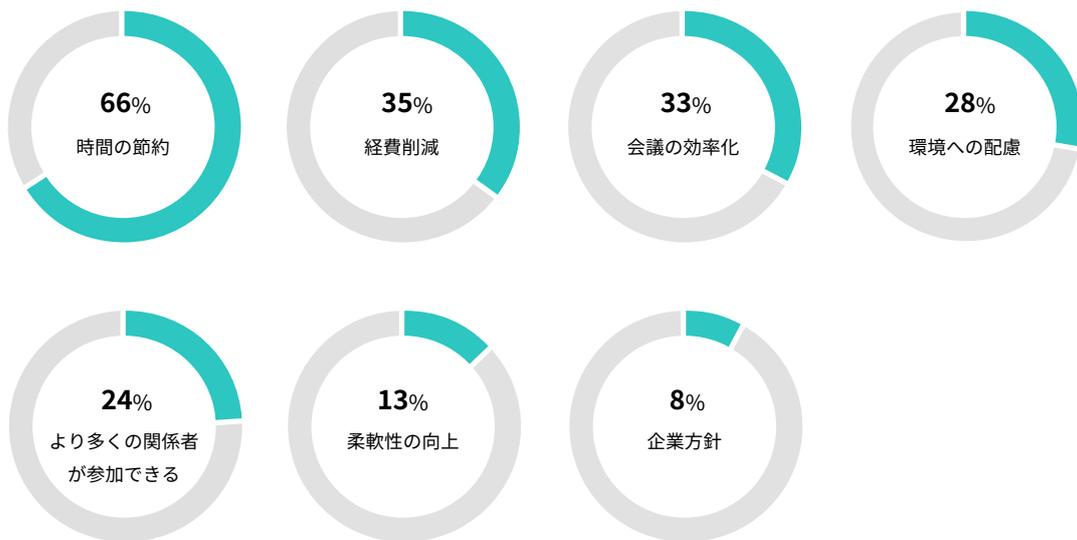
〈若年層は熟年層よりバーチャル会議の割合が高い〉



〈女性は男性よりバーチャル会議の割合が高い〉

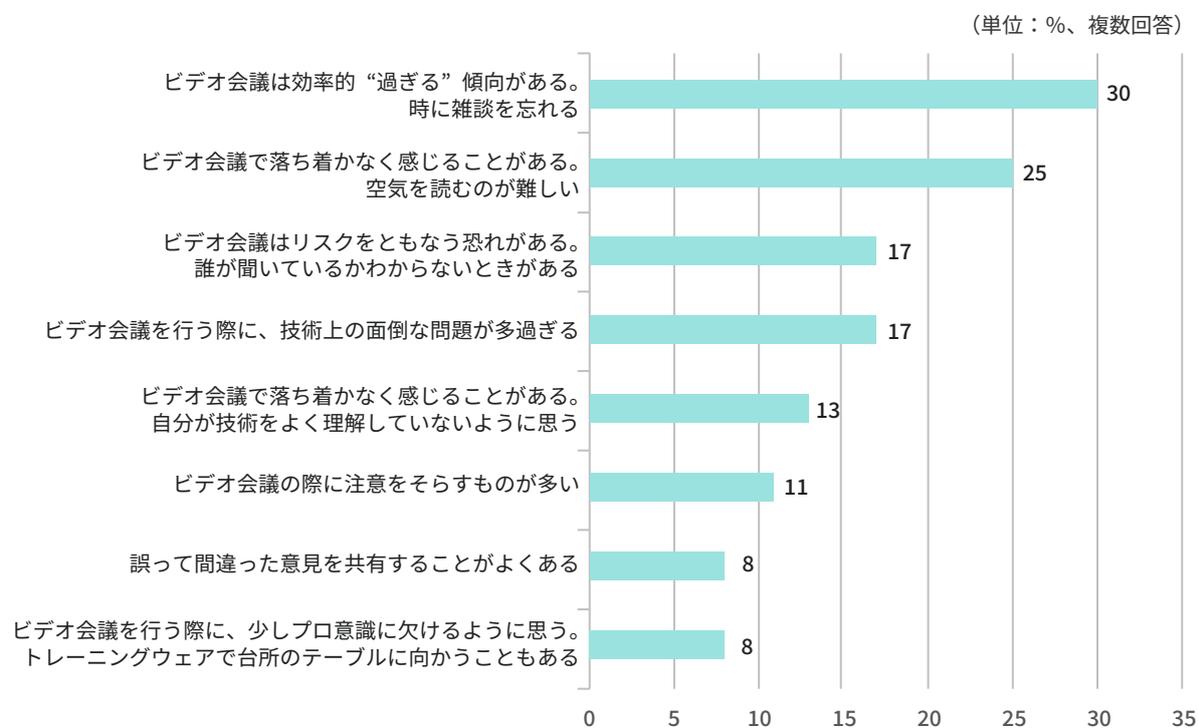


【図表 26】 バーチャル会議を選択した理由（パンデミック前の回答）¹³⁹



¹³⁹ Virtual meetings - why and how Sweden will become the world leader, Cisco, June 2020, https://www.cisco.com/c/dam/global/sv_se/solutions/collaboration/working-from-home/docs/cisco_report_on-virtual-meetings--why-and-how-sweden-will-become-the-world-leader.pdf

【図表 27】 ビデオ会議に対する考え方



オンライン採用、面接、インターンシップ

新型コロナウイルス感染症の影響で、採用プロセスは大きく変わった。人材派遣会社 Talentech によると、最も顕著な変化の1つはデジタル化である。具体的には、ビデオ面接の普及、デジタル試験の活用、雇用契約のデジタル管理、そして新人研修のオンライン化が進んでいる¹⁴⁰。これにより、他国に滞在しながら働くことも可能になった。多くの企業がこの変化に対応している。富士通、コールセンタープロバイダーの Sitel、ドイツ自動車連盟 (ADAC) などの企業や組織が既に、パンデミック収束後は好きな場所で働くことを許可する方針を発表している¹⁴¹。

- エネルギー企業のオーレスンズ・クラフトはパンデミック前から計画していた採用活動を継続している。一部の面接は Microsoft Teams を使ってオンラインで行われ、新人研修もデジタルツールを活用している。また、職場への立ち入りを制限していないため、オフィスでの研修も一部実施されている¹⁴²。
- 地域暖房を提供する企業 Norrenergi は、一次面接を対面ではなくデジタルで行っている。二次面接では、距離を保ちつつ候補者の感染リスクを最小限に抑えるよう努めた。候補者が将来の職場を実際に見て感じる事が重要視されている¹⁴³。
- エネルギー専門企業の Göteborg Energi も、デジタル面接を活用しているが、一部の面接は対面で行われている。多くの方が雇用主と直接会いたいと考えているため、安全な環境で面接を実施している。コミュニケーションや選考もデジタルで行われ、対面を必要としない場合もある¹⁴⁴。
- 人材採用企業 KFX は、企業が提供する募集要項の変化に注目。求職者に下記のことを要求しているという。

1. 年功的要素

在宅勤務が増えることから、求職者が自立していることがより重視されている。

2. 柔軟性とデジタルな働き方の習慣

KFX は、求職者が新たな雇用の判断に慎重になり、試用期間のない無期雇用を求める傾向が強まっていることを指摘している。求職者は職場のソフトな価値観と文化について理解することが難しくなっていると感じていた。そのため、KFX は顧客に対して、会社説明の際にこうした情報を盛り込むことをすすめている¹⁴⁵。

140 What insights has COVID-19 provided to recruiters? Talentech, 2020, <https://blog.talentech.com/sv/vilka-insikter-har-covid-19-gett-rekryterare>

141 Teleworking during the corona pandemic, Worqo, 2020, <https://www.worqo.se/distansarbete-under-coronapandemin/>

142 How HR is adapting during the pandemic, Benify, 2020, <https://blog.benify.se/sa-anpassar-sig-hr-under-pandemin>

143 Covid-19: cancelled internship makes collaboration between education and industry more difficult, Energiföretagen Sverige, 2020, <https://www.energiforetagen.se/medlemsnyheter/2020/december/covid-19-installad-praktik-forsvarar-samarbeten-mellan-utbildningar-och-branschen/>

144 Covid-19: cancelled internship makes collaboration between education and industry more difficult, Energiföretagen Sverige, 2020, <https://www.energiforetagen.se/medlemsnyheter/2020/december/covid-19-installad-praktik-forsvarar-samarbeten-mellan-utbildningar-och-branschen/>

145 How does recruitment work during COVID-19? KFX, 2020, <https://www.kfx.se/blog/hur-fungerar-en-rekrytering-nu-covid-19/>

また、パンデミック後におけるインターンシップ、職業訓練制度、職場実習（LIA）の機会の制限について多くの記事が取り上げている。一方で、インターンシップを何とか修了するために、柔軟性を高める努力がなされている。

- 不動産業界教育委員会（FU）は、パンデミックが不動産使用者と教育機関に及ぼした影響を調査した。複数の企業が感染リスクを恐れて研修生の受け入れ制限を強化し、多くのスタッフが在宅勤務を行っていた。技術系教育機関は、生徒たちを重要な LIA に派遣することが難しかった¹⁴⁶。
- 職業訓練を提供する Iterum Education によると、パンデミックは LIA の顧客発掘に大きな影響を与えた。学生の約 3 分の 1 が、実習場所を見つけられなかったり、失ったりしていると報告された¹⁴⁷。
- スウェーデン会計給与コンサルタント協会によると、研修生の約 30% が、例年どおりに職場で LIA を始めることができなかった。しかし、問題は無事解決した。これらの研修生の一部が全面的または部分的にリモートのインターンシップを行い、別の者は学校でプロジェクト作業を行った。教育関係者は「高等職業教育庁（MYH）が、この期間中に柔軟性を高め、インターンシップを異なる方法で実施することを受け入れた」と考えている。重要なのは、学生が修了したインターンシップの種類により、労働市場で異なる評価を受けないようにすることである¹⁴⁸。
- 電力大手ストックホルム・エクセルギーは、若年層の感染拡大を受け、当面は現場で研修生を受け入れないと表明した。可能な場合は研修生とリモートで働くことを歓迎しており、学生にインターンシップを提供するために何をすべきか検討している¹⁴⁹。

146 The effects of Covid-19 on the real estate industry – Labour market and education, Real Estate Industry Board of Education, 2020, https://fastun.se/wp-content/uploads/2020/05/Effekter_av_Covid19_pa_fastighetsbranschen_september_2020.pdf

147 The pandemic affects the possibility of internships, Visma, 2020, <https://www.visma.se/blogg/pandemin-paverkar-mojligheten-till-lonepraktik/>

148 Hopeful for new graduates in the payroll industry, Konsulten, 2020, <https://www.tidningenkonsulten.se/artiklar/hoppfullt-for-nyutexaminate-i-lonebranschen/>

149 Covid-19: cancelled internship makes collaboration between education and industry more difficult, Energiföretagen Sverige, 2020, <https://www.energiforetagen.se/medlemsnyheter/2020/december/covid-19-installd-praktik-forsvarar-samarbeten-mellan-utbildningar-och-branschen/>

「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～

米シスコシステムズのレポートによると、従業員と意思決定者の双方が、「ハイブリッドワークに対する需要と期待が高まっている」と考えており、多くの企業が従業員に常時在宅勤務の選択肢を提供することを検討している¹⁵⁰。また、デジタルノマドのためのコンテンツプラットフォームである Svenska Nomader の追加レポートも「リモートワークと現場の仕事の融合が将来の『ニューノーマル』である可能性が最も高い」と述べている。通勤の回避と仕事の効率化の実感は、パンデミック収束後も従業員がリモートで働くために継続的な柔軟性を望む原動力となっている。ただし、同僚との接触不足や、ワーク・ライフ・バランスの維持が難しいことから、多くの人はコロナ収束後に「週2～3日以上はオフィスへ戻りたい」と考えていると予想している¹⁵¹。

パンデミック収束後の職業生活における予測

労働組合 Vision のレポートによると、パンデミック収束後の職業生活について多くの人々は下記のような予測をしている（図表 28）。

- リモートワークが増加し、会議はデジタルで行われ、「仕事のための移動は減少する」¹⁵²。
- エネルギー企業オーレスンズ・クラフトの「ニューノーマル」には、在宅で働く従業員とオフィス勤務を選ぶ従業員の両方が存在する。同社は「テレワークは強制ではなく、推奨である」と述べており、在宅勤務を望まない人や上手くできなかった人のために、入口には手指消毒液を豊富に用意し、机の間隔を広げて距離を保ちやすくし、食堂の椅子を撤去し、従業員が働く環境を整えたという¹⁵³。

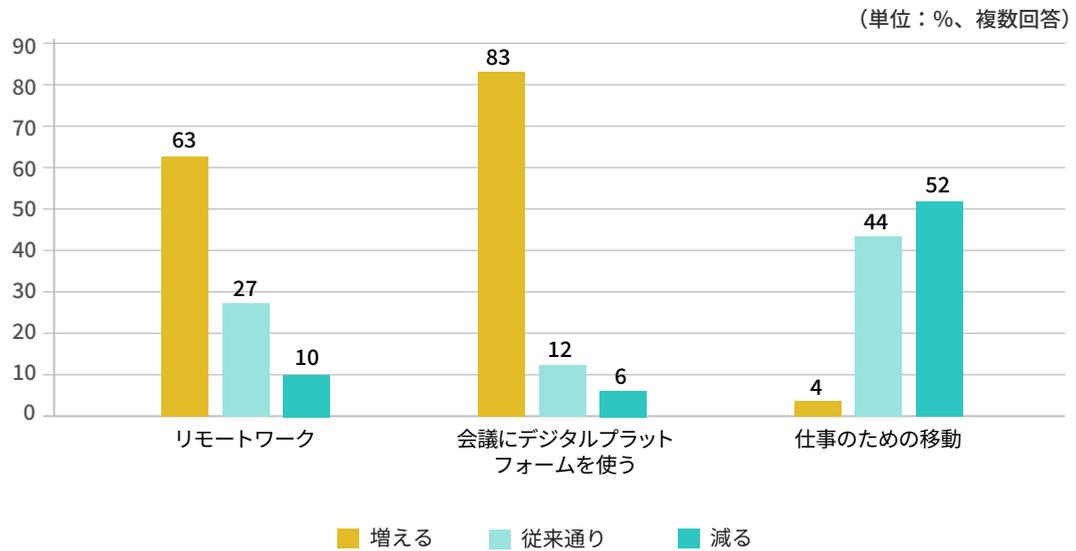
150 Virtual meetings – why and how Sweden will become the world leader, Cisco, June 2020, https://www.cisco.com/c/dam/global/sv_se/solutions/collaboration/working-from-home/docs/cisco_report_on-virtual-meetings--why-and-how-sweden-will-become-the-world-leader.pdf

151 Teleworking increases productivity but makes collaboration more difficult – new survey shows, Svenska Nomader, February 2021, <https://svenskanomader.se/arbetsliv/distansarbete-produktivitet-samarbeten-undersokning/>

152 Welfare can be developed, administered and managed remotely, Vision, 2020, <https://vision.se/globalassets/documents/rapporter/2020/rapport-distansarbete-2020.pdf>

153 How HR is adapting during the pandemic, Benify, 2020, <https://blog.benify.se/sa-anpassar-sig-hr-under-pandemin>

【図表 28】 パンデミック収束後の職業生活に関する予測



リモートワーク関連の調査、イベント



リモートワーク関連の調査

1. 「ハイブリッドワーキングライフ」「コロナ後のテレワーク：コロナ危機における、スウェーデン国民のリモートワークに関する所感の追加調査」

2020年に通信業者 Tele2 と市場調査会社カンター・シフォは、「ハイブリッドワーキングライフ」¹⁵⁴ レポートにおいて、コロナ前、コロナ発生時、コロナ後のテレワークに対するスウェーデン人の意識調査を実施した。その後、Tele2 は「コロナ後のテレワーク：コロナ危機における、スウェーデン国民のリモートワークに関する所感の追加調査¹⁵⁵」を行った。

2. 「リモートの可能性：新型コロナウイルス感染症の危機後、リモートワークはニューノーマルになるのか？」

ストックホルム商科大学研究所（SIR）による「リモートの可能性：新型コロナウイルス感染症の危機後、リモートワークはニューノーマルになるのか？」レポートは、リモートワークへの移行を余儀なくされた従業員が、どう対処しているかを調査している¹⁵⁶。

3. 「スウェーデン人とインターネット」

スウェーデンインターネット財団の年次調査である「スウェーデン人とインターネット」は、パンデミックが職業生活に及ぼした影響を調査している¹⁵⁷。

154 The Hybrid Working Life, Tele2, 2020, <https://mb.cision.com/Public/7793/3250109/808c27145d120d8f.pdf>

155 Teleworking During Corona: Follow-up of how the Swedish population feels about working remotely during the corona crisis, Tele2, 2020, <https://mb.cision.com/Public/7793/3109060/9c1b3728e95cae80.pdf>

156 A remote possibility: Will Remote Work be the New Normal after the Covid-19 Crisis?, Stockholm School of Economics Institute for Research, 2020, <https://www.hhs.se/contentassets/21bbcc559c34f6da902bdb50e727598/a31.pdf>

157 Swedes and the Internet 2020, Swedish Internet Foundation, 2020, <https://svenskarnaochinternet.se/app/uploads/2020/12/internetstiftelsen-svenskarna-och-internet-2020.pdf>

4. 「ニューノーマルパンデミックを超えた職業生活」

ソデクソの「ニューノーマルパンデミックを超えた職業生活」レポートは、スウェーデンの700の企業・組織（従業員50人以上）を対象として、新型コロナウイルス感染症のパンデミックによって、在宅勤務に対する考え方がどのように変化したか、パンデミック収束後にどのような長期的な影響が考えられるかを調査した¹⁵⁸。

5. 「柔軟な労働者とは誰でどこにいるのか？ スウェーデンのテレワーク普及の現状を探る」

Vilhelmson, B. and Thulin, E. (2016年)の「柔軟な労働者とは誰でどこにいるのか？ スウェーデンのテレワーク普及の現状を探る」『新たな技術、仕事、雇用（31巻1号77～96頁）』では、2005年から2012年にかけて、スウェーデンで増加したテレワークの導入状況を調査している¹⁵⁹。

6. 「いつでも、どこでも働くことができる：仕事の世界への影響」

国際労働機関（ILO）と欧州生活労働条件改善財団（Eurofound）の共同レポート「いつでも、どこでも働くことができる：仕事の世界への影響」は、テレワークが仕事の世界に与える影響を考察している。レポートは、欧州連合（EU）加盟10カ国（ベルギー、フィンランド、フランス、ドイツ、ハンガリー、イタリア、オランダ、スペイン、スウェーデン、英国）におけるEurofoundの駐在員ネットワークと、アルゼンチン、ブラジル、インド、日本、米国のILOの国別専門員が実施した調査をまとめたものである¹⁶⁰。

7. 「パンデミック収束後、スウェーデンの従業員は在宅勤務をどうしたいと考えているか」

オンラインアンケート大手企業のNetigateによる2021年1月の調査「パンデミック収束後、スウェーデンの従業員は在宅勤務をどうしたいと考えているか」¹⁶¹は、スウェーデンでフルタイムまたはパートタイムで働く人の中から、無作為で選ばれた2,055人を対象にしている。

8. 「在宅勤務ーテレワークは普及しているか？」

「在宅勤務ーテレワークは普及しているか？」は、スウェーデン公務員組合が2020年10月に実施した調査である。

158 The new normal – work life beyond the pandemic, Sodexo, January 2021, <https://se.sodexo.com/files/live/sites/com-se/files/PDF/Swedish%20companies%20give%20a%20green%20light%20for%20remote%20work%20after%20the%20pandemic.pdf>

159 Vilhelmson, B. and Thulin, E. (2016), 'Who and where are the flexible workers? Exploring the current diffusion of telework in Sweden', *New Technology, Work and Employment*, Vol.31, No.1, pp.77-96, <https://www.gu.se/sites/default/files/2020-05/Vilhelmson%20%26%20Thulin%202016.pdf>

160 Working anytime, anywhere: The effects on the world of work, Eurofound and the International Labour Office, 2017, https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1658en.pdf

161 How do Swedish employees want working from home to be handled after the pandemic? Netigate, 2021, <https://mk0netigatenetpsta9l.kinstacdn.com/wp-content/uploads/2021/02/Working-from-home-after-the-pandemic.pdf>

リモートワーク関連のイベント

スウェーデン公共職業安定所は 2021 年 3 月 23 日から 4 月 7 日にかけて下記のウェビナーを開催していた。

- ソーシャルディスタンスを意識して行う求職者面接
- パーソナル・マーケティング
- 危機的状況で就職活動を効率化する
- 自動車業界について学ぶ
- 若者の雇用保障
- 就職活動の支援強化
- 面接を成功させるー英語でのウェビナー
- 今すぐ隠れた仕事を見つける方法！
- 仕事のためのネットワークづくり
- 給与手当のある従業員（雇用主向けウェビナー）
- verksamt.se ライブ配信：起業しよう
- 雇用・開発保障について
- 自尊心を高めよう！
- いちから履歴書を書く（簡単なスウェーデン語）
- パンデミック後または長期間スタッフを確保する

そのほか 2020 年から 2021 年にかけて実施されていたウェビナーの一部を紹介する。

| 題名 | 日時 | 主催者 | 詳細／テーマ |
|-----------------------------------|--------------------------------|--------------------|--|
| サステナブル（持続可能）なテレワーク ¹⁶² | 2020 年 11 月 17 日 | スウェーデン労働環境 専門機関 | EU の健康的な職場キャンペーンの一環として実施された。 <ul style="list-style-type: none"> • 法令 • 長期のテレワークは我々の健康と業績にどのような影響を与えるか • リモートでリーダーシップを発揮する方法 • テレワークのマイナスの影響を最小化して、プラスの機会を活用する方法 |
| 在宅勤務・テレワーク ¹⁶³ | 2021 年 3 月 30 日、 4 月 8 日 | スウェーデン工業技術 協会 | <ul style="list-style-type: none"> • 雇用主は、今後、従業員が完全にリモートで働くよう決めることはできるか？ • 従業員が自宅の台所で仕事をしている場合、どのように労働環境の責任を取ればいいのか？ • どのような保険契約が適用されているか？ • 高さを調節できる機の提供は必要か？ |

162 Sustainable teleworking, Swedish Agency for Work Environment Expertise, 2020, https://www.delegia.com/app/attendee/new_registration.asp?PROJECTID=15718®LINENO=5®LINEID=92176®LINEPAGEN0=1&EDIT=off&CLEAR=yes

163 Home- and Teleworking Webinar, The Association of Swedish Engineering Industries, 2021, <https://www.teknikforetagen.se/medlemsportalen/kurser-och-seminarier/hem--och-distansarbete---webbinarium/tillfalle-2---webbinarium/>

| 題名 | 日時 | 主催者 | 詳細／テーマ |
|-----------------------------------|-------------|-------------------------------------|--|
| テレワーク継続ー労働環境の責任とは? ¹⁶⁴ | 2020年9月9日 | 作業環境問題を扱う非営利団体 Prevent Sweden | <ul style="list-style-type: none"> 在宅勤務時の労働環境の責任 |
| 安全なリモートワーク ¹⁶⁵ | 2020年5月8日 | フィンランドのセキュリティ関連の研究所 Centria SecuLab | <ul style="list-style-type: none"> 安全なリモートワークのための手続き リモートワークの必要条件 リモートワークのリスクと課題 |
| リモートのリーダーシップ ¹⁶⁶ | 2021年2月10日 | 金融コンサルティング企業 Meritmind | <ul style="list-style-type: none"> リモートのリーダーシップの成功ー管理職として求められること モチベーションを生み出すデジタル会議 仕事 チームコーチングと一体感 コミュニケーションが最も重要 明確な目標と称賛の重要性 |
| 労働環境とテレワーク ¹⁶⁷ | 2020年11月5日 | スウェーデン職員組合連合 (TCO) ¹⁶⁸ | <ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルス感染症のパンデミック後、自宅で働いた人の労働環境 在宅勤務時に適用される労働環境の規則 心身ともに上手く対処する方法 パンデミック後の継続的な仕事と将来のために得られる教訓 仕事に復帰したらどうなるか? |
| テレワークに関する雇用主の課題 ¹⁶⁹ | 2020年11月20日 | 南スウェーデン商工会議所 | <ul style="list-style-type: none"> 雇用主が従業員にテレワークやオフィス勤務を要求できるのは、どのような状況か? リモートワーク時に生じやすいリスクは何か? 雇用主が、テレワーク中に業務が行われているか確認・監視する機会はあるか? テレワークで心理社会的な健康が悪化する可能性があるといわれているが、雇用主として、リモートワーク時の従業員の感情のサインに気づく方法とは? 雇用主はホームオフィス用の機器を手配する義務はあるか 勤務時間中の自宅でのけがなど、保険関連の問題 |

164 Work from home even this fall? Webinar and advice from Prevent, Swedish Food Federation, 2020, <https://www.livsmedelsetagen.se/arbete-hemifran-aven-i-host-webbminarium-och-rad-fran-prevent/>
Webinar - Where do the employees work in the future and who is responsible for the work environment? Confederation of Swedish Enterprise, 2020, https://www.svensktnaringsliv.se/regioner/stockholm/webbminarium-var-jobbar-medarbetarna-framover-och-vem-har-ansvaret_1143356.html

165 Work safely remotely, City of Vaasa, 2020, <https://www.vaasa.fi/en/events/arbete-sakerit-pa-distans-2/>

166 Remote Leadership, Meritmind, 2021, <https://meritmind.se/event/webbminarium-ledarskap-pa-distans/>

167 We who worked at home, TCO, 2020, <https://www.tco.se/EVENT/vi-som-jobbade-hemma/>

168 TCO は 13 の労働組合からなる無所属の中央組織であり、組合員は 140 万人以上に及ぶ

169 Webinar: Employer's challenges in teleworking, Chamber of Commerce and Industry of Southern Sweden, 2020, <https://handelskammaren.com/evenemang/arbetsgivarens-utmaningar-vid-distansarbete/>

| 題名 | 日時 | 主催者 | 詳細／テーマ |
|--|-----------------|------------------------------------|---|
| コロナの時代における、仕事やインターンシップへの応募! ¹⁷⁰ | 2021年 3月1日 | リンネ大学 | <ul style="list-style-type: none"> 「コロナの時代」には仕事やインターンシップに応募する際の指針 「労働市場のマッピング方法」「多くの雇用主が将来に不安を抱く今、どう考えるべきか」「デジタルソリューションにより、どのような新しい機会が存在するか」などについてヒントを得る デジタル面接、デジタル会議のチェックリスト |
| コロナ収束後の働き方はどうなるか? ¹⁷¹ | 2021年 3月9日 | Almega スウェーデンのサービスセクターのための事業者組織 | <ul style="list-style-type: none"> コロナ収束後、将来の職場は実際どうなるか? 専門家と研究者が将来に目を向け、疑問や懸念に答える |
| コロナウイルス—雇用主支援 ¹⁷² | 2020年 3月16日 | IKEM (化学産業経営者団体) | <ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルス関連で多くの異なる課題に直面する、雇用主を支援する |
| 組織社会的労働環境をリモートでリードする ¹⁷³ | 2020年 11月19日 | | <ul style="list-style-type: none"> 管理職、安全責任者、人事関係者向けのウェビナー 組織社会的労働環境をリモートでリードする |
| 短期解雇 | 2020年 3月19日 | | IKEMの加盟企業において、どのように短期解雇の規則を定めているかを説明した。 |

170 Applying for a job or internship in Corona times! Linnaeus University, 2021, <https://lnu.se/mot-linneuniversitetet/aktuellt/kalender/2021/soka-jobb-i-coronatider/>

171 How do we work after the corona? Future-proof your work environment – and take a head start in the competition, Almega, 2021, <https://www.almega.se/2020/11/sa-formuleras-regler-for-distansarbete-bast/>

172 Coronavirus - support for employers, IKEM, 2020, <https://www.ikem.se/utbildningar-och-aktiviteter/coronaviruset---stod-for-arbetsgivare/>

173 Leading the organizational and social work environment (OSA) remotely, IKEM, 2020, <https://www.ikem.se/nyheter/2020/att-leda-osa-pa-distans/>

業務関連のワークサイト、 ツール、コワーキングスペース



- 前述の Tele2 の調査では、回答者の 56% が「Microsoft Teams」、55% が「Skype」、13% が「Zoom」、6% が Google Meet（旧 Hangouts Meet）を会議ツールとして使用している。
- 企業は目的に応じて、異なるコミュニケーションプラットフォームを選択している。人材派遣会社 Ants は、ビデオ会議に Microsoft Teams を、同僚との素早い連絡に Slack と、ツールの使い分けをしている¹⁷⁴。
- よりカジュアルなコミュニケーションの場合、グループチャットには Cisco Jabber を、リモートで働く従業員のチャットに TeamSpeak を使うことがある¹⁷⁵。
- スウェーデンでは Microsoft Teams を使用する際、時間全体の 47% がビデオオプションを利用している。これは比較的高い比率であるが、最も高かったのは 60% のノルウェーとオランダであり、最も低かったのはインド（22%）とシンガポール（26%）だった¹⁷⁶。

クラウドサービスの利用状況

共同作業のためのクラウドサービスは国際的なソリューションであり、リモートワーカーはメールや書類共有、スケジュール管理などの機能でクラウドサービスを利用している。一般的に使用されているクラウドサービスには、Google Workspace（旧 G Suite）、Microsoft 365、Microsoft Exchange、Samepage などがある¹⁷⁷。

「スウェーデン企業はこうしたクラウドサービスを最大限活用している」との報道もある。

174 Teleworking in recruitment, Ants, <https://ants.se/kunskapsbanken/distansarbete-vid-rekrytering/>

175 Remote Work - Transitioning to Remote Work in Times of Crisis, Elias Eriksson and Arpine Petrosian, Umeå University, 2020, <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1446999/FULLTEXT01.pdf>

176 Remote work trend report: meetings, Microsoft, 2020, <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/blog/2020/04/09/remote-work-trend-report-meetings/>

177 Google Workspace alternatives, Startup Guide IONOS, 2020, <https://www.ionos.co.uk/startupguide/productivity/g-suite-alternatives/>

スウェーデンの教育に IT を組み合わせた「エドテック」のスタートアップ、Storyals¹⁷⁸ は、Microsoft 365 内のデジタル導入とデジタル技術の構築に関して優れたソリューションを提供している。Storyals は、「デジタル会議は氷山の一角にすぎない。現代のデジタルな働き方をフル活用したときに初めて、大きな成果を上げられる。具体的には、ファイルをクラウドに保存して共有した書類で同時に作業するとき、自動でメモをとるとき、メールの代わりに内部コミュニケーションのより有効な形式を使うときだ」と指摘している。社内での実践では、同社はストックホルムに本社を置き、4 大陸にまたがる多文化チームを抱えている。世界中の顧客と国際的な仕事をしているため、同社のデジタルオフィスは Microsoft Teams 上にある。すべての会議はそこで開かれ、書類は SharePoint で共有され、社内の会話は Teams チャンネルを通じて行われているが、皆が一体感を感じていると報告している。

Storyals は「デジタル導入とは、継続的学習の文化を創造することだ」と考えており、一対一のコーチングやデジタルのジムやブートキャンプなど幅広いサービスを展開している。

人材派遣会社 Ants は、リモートワーク時に連携計画アプリ Favro を使い、候補者を企業に紹介している¹⁷⁹。

スケジュール管理ツール

スウェーデンで一般的に利用されているは下記のスケジュール管理ツールである¹⁸⁰。

- Google Calendar
- Microsoft Outlook
- Any.do
- Meetingbird
- Fantastical
- iCloud calendar
- Jorte
- One Calendar
- DigiCal Calendar & Widgets
- Calendar Plus Note Everything
- To-Do Calendar Planner
- Calendar.AI

178 Swedish EdTech startup builds digital muscles through storytelling, Storyals, February 2021, <https://storyals.com/blog/swedish-edtech-startup-builds-digital-muscles-through-storytelling>

179 Teleworking in recruitment, Ants, <https://ants.se/kunskapsbanken/distansarbete-vid-rekrytering/>

180 6 calendar apps for better order, Kollega, February 2021, <https://www.kollega.se/6-kalenderappar-battre-ordning>

Best calendar apps of 2021, Versus, 2021, <https://versus.com/sv/calendar-app/top>

Smoother planning with your calendar in the cloud, Läraren, April 2020, <https://www.lararen.se/grundskollararen/uppkopplat/smidigare-planering-med-kalendern-i-molnet>

プロジェクト管理プラットフォーム

スウェーデンで一般的に利用されているのは下記のプロジェクト管理プラットフォーム・ツールである。ホスティング企業 Kinsta によると、スウェーデンにはプロジェクト管理ソフトウェアツールが 249 以上あるという。そこで、Kinsta は特徴、計画、価格、利用者の体験、適切な仕様に基づき、Trello の代わりとなるプロジェクト管理ソフトのベスト 17 を一覧にした (2020 年 11 月)¹⁸¹。

1. Asana
2. Airtable
3. Basecamp
4. Jira
5. Microsoft Project
6. Microsoft Planner
7. Workzone
8. Wrike
9. KanbanFlow
10. Sortd
11. monday.com
12. Pipefy
13. Taiga
14. Restya
15. Wekan
16. Kanban for WordPress
17. Panorama – Project Management Plugin for WordPress

181 The 17 best Trello options of 2021 (Features, Price, UI Comparisons), Kinsta, October 2020, <https://kinsta.com/se/blog/trello-alternativen/>

コワーキングスペースの利用状況

スウェーデンではコワーキングが普及しつつある。コワーキングモデルの空間レンタル市場は、小規模ながら成長しており、中小企業にとって重要なソリューションとなっている。大企業も一時的にコワーキングスペースを活用するなど、柔軟に対応している。職場のデジタル化と国際的な組織の増加も、コワーキングソリューションの普及に寄与している。多くの小規模共有スペースの取り組みが進行中であるが、地方自治体は責任や戦略を共有していないことが分析で明らかになっている。

下記はスウェーデンでのコワーキングの一例である。

- 仲介業者の WeWork と Workaroundare は施設を借り上げ、コワーキングスペースとして貸し出している。
- スtockホルムの古いトラム駅を利用した Norrsken の拠点では、スタートアップのために空間、機能、支援を提供している。
- 独自のコワーキング構想を提供する事業者もある。
- Vasakronan や Chalmers Arkitektur など、刺激的な交流を促すため空間を提供している組織もある。
- Coffice はカフェとオフィスを組み合わせた仕事のための空間を提供している。
- Hoffice は互いの家でワークスペースを共有するサービスを提供している。
- Deskdoubler and Meetrd は空いたオフィススペースを共有するサービスを提供している
- Seats2meet は職場のマッチングと知識の共有を組み合わせたサービスを提供している¹⁸²。

182 Resource effectiveness through shared space in Sweden, Royal Swedish Academy of Engineering Sciences, 2020, <https://www.iva.se/globalassets/bilder/projekt/resurseffektivitet-och-cirkular-ekonomi/202002-iva-rece-branschrappport-lokaler-english-b.pdf>

企業 30 社のオフィス需要（パンデミック前後）

2020 年 10 月に不動産メディア Fastighetsvärlden が、ストックホルム地域にある大規模オフィステナント 30 社を対象にした調査の概要は下記のとおりである¹⁸³。

- マイクロソフトスウェーデン、ナスダック OMX グループ、イノベーションシステム庁（Vinnova）など複数の組織が「今後は小規模施設の需要がある」と考えている。
- 教育庁、ストックホルムレーン（地方支分部局）などは、この問題に関して内部で議論を始めたが、外部に情報公開するのは時期尚早だと考えている。
- 環境保護庁、コンサルティング企業 WSP、建設会社 NCC・スカンスカ、建築事務所 White、通信事業者テリア、法律事務所 Vinge、国税庁などは、「施設の需要はおそらく変わらない（または不明である）が、オフィススペースは再設計する可能性がある」と述べている。

| 企業名 | パンデミック後のオフィス需要 | パンデミック収束後のオフィス需要 |
|---------------|--|--|
| マイクロソフトスウェーデン | オフィススペースは計 80 カ所（共有デスク計 237 台、会議室計 37 室、電話ボックス計 15 個）を利用できる。オフィスで働く必要がある従業員は、ワークスペースを予約しなければならない。 | 職場の使用方法について内部調査を実施し、2019 年 11 月にストックホルムのアカラ地区にある 8,000 平方メートルの事務所から、同市中心部アーバンエスケープにある 3,000 平方メートルのオフィスに移転し、施設を改変した。 |
| 環境保護庁 | 稼働率はストックホルムが約 7.5%、エステルズンドが約 15%。それぞれ 2020 年春から 5%、10% 上昇している。機会があれば行うという在宅勤務の方針は、公衆衛生局に従い 2020 年末まで延長された。 | パンデミック前に比べてテレワークが増えると予測している。長期的な敷地面積の需要はわずかに減少し、より多くのワークスペースがデジタルソリューションを統合した会議スペースに変えられる見通しである。 |
| 中央銀行 | 今日、従業員の約 65% が在宅勤務を実施している。2020 年夏前の 75% よりわずかに少ない。主な規則は「当面は可能な限り多くの行員が在宅勤務を実施すること」としている。 | 従業員はパンデミック以前から、業務に支障がない限りはリモートワークを実施していた。さまざまな理由から、オフィスで働く必要がある行員もあり、施設の需要が減少するとは考えていない。行員数は微増の見通しである。 |

183 FV's super survey: 30 large companies on their office needs for the future, Fastighetsvärlden (Real Estate World), October 2020, <https://www.fastighetsvarlden.se/notiser/stor-enkat-sa-tanker-de-stora-hyresgasterna-om-covid-19/>

| 企業名 | パンデミック後のオフィス需要 | パンデミック収束後のオフィス需要 |
|--------------------|--|--|
| Sweco | 業務上の都合や家庭の事情などで現場にいる必要がある従業員のために、オフィスを開放している。 | スウェーデンに50以上のオフィスを持ち、70カ国で事業を展開している。パンデミック以前からテレワーク率は高かった。複数の事業分野で働き方をデジタル化しており、テレワークへの移行管理はスムーズだった。 |
| 教育庁 | オフィスでは約15%の職員が勤務している。公衆衛生局の勧告に従い、在宅勤務は当面継続する。 | 今後も在宅勤務を行う可能性については内部で活発に議論している。長期的な施設の需要規模は確定できていない。 |
| WSP | オフィス出勤率は約50%だが、国内地域やオフィス規模によってかなり差がある。2020年4～6月の間、オフィスの稼働率は約35%だったが、最も感染拡大の影響を受けた大都市ではかなり低かった。2020年末まで原則リモートで働くこととしていたが、特別な事情がある従業員は上司と相談の上、オフィスで働くことができる。 | 今後はより柔軟な勤務時間を適用する予定である。同社は何年もかけてオフィスを改変してきた。長期的には機能性を高めることができると考えている。オフィスは人々の出会いや相互学習、企業文化の強化に向けてさらに改変され、ニューノーマルにおいては、仕事の約30%がリモートになると考えている。 |
| H&M | 公衆衛生局の勧告に従い、可能な場合は在宅勤務を実施するよう、スタッフに引き続き推奨する。この勧告は当面の間有効である。 | パンデミック後に飛躍的な進歩があり、オフィスで働くスタッフにとってテレワークの機会が増えたと感じている。 |
| ストックホルムレーン（地方支分部局） | 2020年6月時点で、10人中8人の従業員がリモートで働いていた。 | オフィス以外の場所での勤務増は、地方計画にも影響する可能性がある、と考えている。 |
| NCC | 在宅勤務の機会がない従業員のために、パンデミック後もオフィスを開放していた。本社では約3分の1がオフィスで働く。これは2020年春よりわずかに多い。 | 従業員と顧客は、職場と会議スペースを必要としているが、事態の進展に応じて対応する。将来のオフィスが魅力的で行きたくなる場であること、支援や訓練を受け、社会的交流を行い、取引先や同僚とともに創造的になる機会を持つことが、今後はより重要になると考えている。 |

| 企業名 | パンデミック後のオフィス需要 | パンデミック収束後のオフィス需要 |
|---------------|---|--|
| White | 新たな方針が出るまで、在宅勤務を推奨している。デジタルで働く環境が整備されている。管理職には契約前にリスク評価・実用性評価を実施するツールを付与し、できる限り安全な会議を開けるよう支援する。在宅勤務の対象でない従業員にも、管理職と対話の上で、例外を設けている。 | パンデミック前からテレワーク環境が整っており、リモートで従業員をまとめ、ともに働く能力を高めてきた。リモートワーク率の上昇に伴い、従業員や社会の間で柔軟性と持続可能性が根付くと考えている。 |
| フォルクサム | 従業員の72%がフルまたは一部に在宅勤務を実施している。在席率は国内各地のオフィスにより異なる。一部の損害調査をはじめ、リモートで実施できない業務があるため、リモートワークが不可能な従業員もいる。 | パンデミック収束後、どのような働き方と学びを取り入れ、それが業務にどのように影響するかについての分析を継続して行った。 |
| If | 2020年3月以降は大多数の従業員に対して可能な限り自宅で働くよう従業員に推奨している。心理社会的な労働環境、文化、企業の発展にプラスになると考え、夏季休暇後は従業員が希望する場合、週1回オフィス勤務を許可した。調査時は1日当たり約25～30%の従業員がオフィスで働き、残りの従業員は自宅で働いていた。 | 現行の方針は、当面テレワークを継続する予定だが、さらに制限が加わる可能性もある。 |
| 輸出信用債権庁 (EKN) | 2020年4月以降は在宅勤務を推奨している。人員配置規定は、現場の在席率を最大で50%とする。ラッシュ時に公共交通機関で移動することを避けるため、勤務時間の調整が可能である。 | 在宅勤務に関して長期的な決定は下しておらず、今後の需要の分析も行っていない。 |
| テリア | 長期にわたってアクティビティ・ベースド・ワーキング (ABW) を実施しており、多くが在宅勤務を実施してきた。オフィス勤務の希望者もいるが、約30%が在宅勤務。そのほかの従業員は業務の都合により、ハイブリッドワークを行っている。 | オフィスで集まることの必要性は変わらないが、プロジェクトや創造性、ワークショップの助けになる室内装飾や働き方に重きが置かれ、オフィスは今後、異なる役割を担うと考えている。椅子、机、液晶画面を備えた従来の職場は減り、別の場所での集中した連携が可能になるとも予測している。 |

| 企業名 | パンデミック後のオフィス需要 | パンデミック収束後のオフィス需要 |
|-------------------|--|--|
| グーグル | ストックホルムのオフィスは在宅勤務を継続中で、今後も無期限に適用される。 | 長期的なテレワークについて、まだ決まっていない。 |
| ナスダック OMX グループ | オフィス出社は極めて低い。出社の必要に迫られた従業員以外にもオフィスを開放した。通常はストックホルムのオフィスで約 1,000 人が働いているが、平日は 60 人程度。IT インフラを整備し、オンライン会議や懇親会の手配を行い、従業員がホームオフィスに必要な家具を購入する手当を導入するなど、従業員が在宅勤務をしやすくなる環境を整えている。 | テレワークに関しては、寛容な方針を取ってきた。すべてがパンデミック前の状態に完全に戻ることは難しいと考えている。パンデミック後、テレワークとオフィス勤務に関する意識がどのように変化するか、従業員に継続的な調査を行っている。オフィス勤務が減ることで、施設の需要に徐々に影響が出ると予測している。 |
| Vinge | 在宅勤務を推奨している。オフィス出社率は 30% 程度である。グループの従業員が同時に 50% 以上の在席率となることを禁止している。 | 業務が許す限り既にテレワークを認めてきた。施設の需要は変わらず、変わるのはその使用法だと考えている。 |
| スウェッドバンク | 2020 年の基本原則では、オフィス勤務と在宅勤務が半々になるようチームを半分に分けた。皆がオフィスで同僚と働く機会を持つために、チームは交代制にした。新型コロナウイルス感染症の期間中に以前と慣習を変えることはなかった。在宅勤務が可能な者は継続し、不可能な者は、安全に仕事をするために必要なスペースをオフィスに確保すべきだとしている。 | 職場のコンセプトの 1 つとして、テレワークの機会を増やす。今後の施設の需要については不明である。 |
| SEB | 従業員の 30 ~ 40% が在宅勤務を継続している。従業員と顧客を守り、事業の継続性を確保するため、パンデミック時はさまざまな予防措置を講じた。これらの規則や制限は当面継続する。 | 今後についてはまだ決まっていない。調査結果から、在宅勤務などの措置は上手くいったことがわかった。 |
| 社会保険庁 | 拠点とオフィスが多いため、規則は微妙に異なる。パンデミック時は、ストックホルム、イエーテボリ、マルメなどの大都市では、公共交通機関で高い感染リスクが懸念されることから、原則在宅勤務とされていた。 | テレワークに関する新たな長期的方針はまだ確定していない。 |

| 企業名 | パンデミック後のオフィス需要 | パンデミック収束後のオフィス需要 |
|------------------------|--|--|
| Spotify | パンデミック時は、全世界の従業員を対象に、全都市において、地元当局のガイドラインに注意して従うとともに、安全と考える時期にオフィスを開放できるよう段階的に判断する。 | 2021年6月30日までは、在宅勤務を実施していた。 |
| イノベーションシステム庁 (Vinnova) | 全職員に在宅勤務を推奨。例外的に、上司と相談の上でオフィス勤務も可能である。 | 長期的に見て、施設の需要がどのような影響を受けるか明言するのは時期尚早だが、減少すると考えている。 |
| 国税庁 | 基本は在宅勤務であるが、上司と相談のうえオフィスで働くことが可能である。理由は無い。 | コロナの影響だけでなく、一般的な働き方の変化やデジタル化に伴い、オフィスは前とは違った方法で使われるようになり、会議と連携ソリューションが増え、机が減る可能性があると考えている。 |
| バッテンフォール | 可能な場合は在宅勤務を行うよう、従業員に促した。スウェーデンのオフィスの在席率は極めて低いが、当初から開放している。 | 長期的な方針として、個々の従業員が上司と相談の上で、在宅勤務とオフィス勤務の両方を行うことを認めている。 |
| スカンスカ | 約70%が自宅で働く。パンデミック時の2020年4～7月にかけては約80～90%だった。 | 創造的な職場をつくり、「現代的かつ創造的で柔軟なオフィススペースに在席したい」という意欲の高まりに応える方法は何か模索している。 |
| イーカ | 2020年8月24日以降、従業員の最大25%がオフィス勤務に復帰した。状況の変化や新たな勧告が出た場合は、ガイドラインを見直す。 | パンデミックによるテレワークで教訓を得られると考えていたが、その影響について述べるのは時期尚早だとしている。 |
| 消費協同組合連合 (KF) | デジタル会議が主流で、可能な限り対面の会議を避けている。現場スタッフのオフィス出社率を最大30%に設定した。 | 将来オフィススタッフが働く場所を中心に、一般的に柔軟性が向上する可能性は極めて高いとみられる。デジタル化が進み質のいい会議を開催できることで、8時から5時までオフィスにいることの重要性に対する認識が変わった。 |

| 企業名 | パンデミック後のオフィス需要 | パンデミック収束後のオフィス需要 |
|-------|--|---|
| 金融監督庁 | 2020年3月、危機管理担当者は庁内業務に関して、できるだけ多くの職員がリモートで働くことを決定した。夏季休暇後に多少の緩和策を導入し、より多くの職員がオフィスで働き、会議を行う機会を広げたが、在席率は25%未満に設定した。追跡調査によると、1日または1日のうち短時間オフィスに在席した職員の割合は、15%弱だった。 | テレワークに関する今後のガイドラインは決まっておらず、長期的な施設の需要も不明である。 |
| 保健福祉庁 | オフィスとリモートの人員配置は、需要に関連する。 | 平時のテレワークに関して、何も決定していないが、さらに調査が必要なことは確かである。今後どのような施設の需要があるかは、現時点ではわかっていない。 |

Works Report 2024

スウェーデンのリモートワーク

調査協力

Japan Research Network

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)

2024 年 7 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：2024年6月)

Works Report 2024

スウェーデンのリモートワーク

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>