

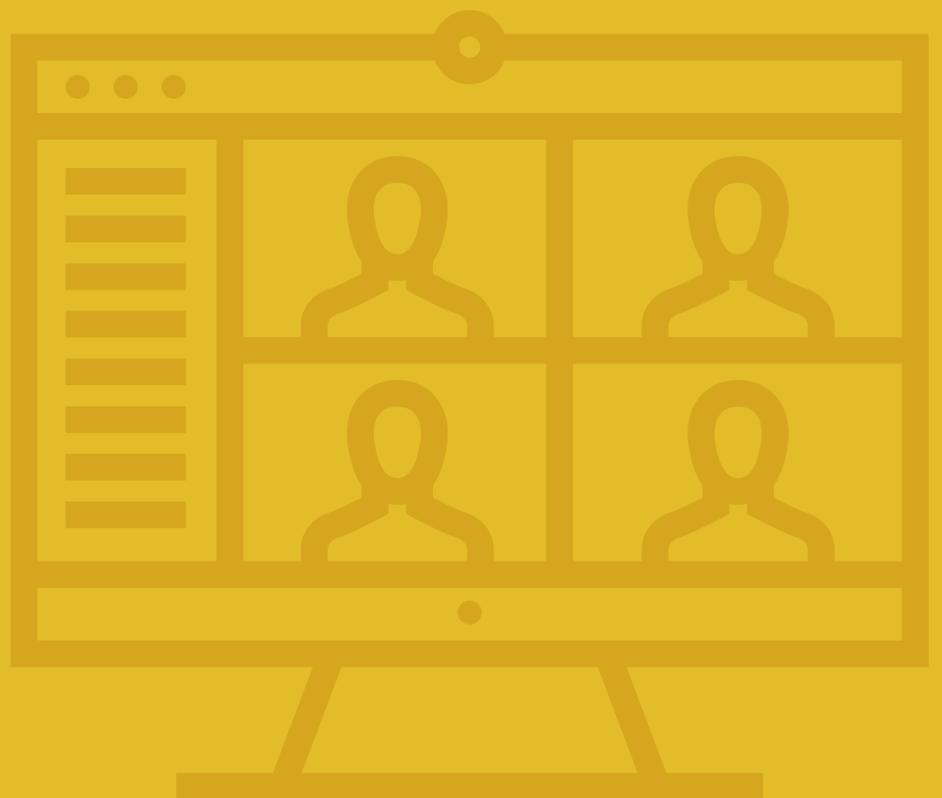
Works
Report

2023

ドイツのリモートワーク



Remote work
in Germany



contents

ドイツのリモートワーク

04 Chapter 1

ドイツにおけるリモートワーク 調査・データ

- 05 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)
- 10 パンデミック後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)
- 14 リモートワークが可能・不可能な職種
- 17 リモートワークを活用する・活用できない理由
- 19 リモートワークの促進要因
- 20 リモートを行う従業員が直面する課題

21 Chapter 2

個人(企業内個人)を対象とした調査・研究

- 21 リモートワークの満足度
- 22 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
- 26 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 希望するリモートワークの日数
- 28 リモートとリアル(対面)のハイブリッド勤務状況
- 29 リモートワークの生産性
- 32 リモートワークによる効果
- 33 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
- 36 リモートワークの実施のための環境
- 38 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。

39 Chapter 3

企業の導入事例(制度、規則、特徴など)

- 39 リモートワークの対象
- 40 リモートワークの導入・利用が成功した企業
- 42 フルリモートワークリモートワークを導入した企業
- 44 リモートワークに関する法律・規定
- 45 リモートワーク時の人事管理課題
- 46 リモートワークによる労働時間の変化
- 47 リモートワーク時の管理と課題
- 49 リモートワークで利用されるオンラインツール
- 51 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 コミュニケーションツールの利用状況
- 56 オンライン採用、面接、インターンシップ
- 58 「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～

63 Chapter 4

リモートワーク関連の調査、団体

- 63 リモートワーク関連の調査
- 65 リモートワーク関連の団体など

66 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

- 68 クラウドサービスの利用状況
- 69 スケジュール管理ツール
- 70 プロジェクト管理プラットフォーム
- 71 コワーキングスペースの利用状況
- 72 ワークスペース

ドイツにおけるリモートワーク 調査・データ



ドイツにおける「オフィス以外の場所での勤務」や「テレワーク」「リモートワーク」の区分はかなり複雑である。多様な表現が使われ、いずれも特定された法的意味を持つ。

【テレワーク・リモートワーク】 コンピューターを用いて自宅からリモートで働くこと。これは作業場規則 (Arbeitsstättenverordnung) に定められている。

【テレワークステーション】 雇用主が従業員の自宅に恒久的に設置した、コンピューターワークステーションのことである。雇用主は設備の設置期間のほか、従業員と協議の上で週労働時間を規定する。雇用主と従業員が雇用契約または合意書でテレワークの条件を定め、雇用主または雇用主の委託を受けた者が、従業員の私的空間に什器や通信設備を含む業務用機器などの必要な機器を支給、設置¹する。

つまり、雇用主はテレワーク契約を結んだ従業員のため、オフィスと同様に、従業員の自宅に什器と技術 (コンピューターなど) を提供することが法律で義務化されている。

【Mobile Arbeit (モバイルワーク)】 従業員の自宅、通勤途中 (例: 電車内)、そのほかの場所 (例: カフェ) でノートパソコンやタブレットなどを用いて業務を行う。こうした働き方は作業場規則の対象ではないが、別の雇用法 (例: 危機管理や労働時間) には適用される。

【ホームオフィス】 「モバイルワーク」の特別な形態で、従業員が一時的に私的な場所で働くことを認める。通常は在宅勤務となる。「ホームオフィス」には作業場規則が適用されない。

【Heimarbeiter (ホームワーカー)】 家内労働法² (the Heimarbeitsgesetz) の第2項に定められ、商人や一時的な監督者の代わりに、自宅で単独または家族とともに働く人々を対象とする。一般的には、服飾品の製作のような仕事が該当する。

1 Federal Institute for Occupational Safety and Health (BAuA, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin) Workplaces Ordinance 2004 (Arbeitsstättenverordnung), Section 2:7 https://www.gesetze-im-internet.de/arbsta_tv_2004/BJNR217910004.html

2 Home Work Act (Heimarbeitsgesetz) <https://www.gesetze-im-internet.de/hag/BJNR001910951.html>

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）

パンデミック前にドイツでリモートワークを行う人の割合は、増加していたが、欧州の基準に比べると低い。ドイツは欧州諸国に比べて、仕事への姿勢がより伝統的であり、過去にリモートワークを奨励してこなかった国であるとよくいわれる。ドイツでは³、通常リモートワークに適さないとされる重工業を中心としていたことも一因とされる。2016年のドイツ経済研究所（DIW, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung）の調査によると、約40%⁴の仕事において理論的には可能でありながら、主にまたは時々、在宅勤務をする従業員はわずか12%だった。

3 Handelsblatt, Experiences of companies with the home office (Diese Erfahrungen machen Firmen mit Arbeit im Homeoffice) June 2nd 2019 <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/karriere-diese-erfahrungen-machen-firmen-mit-arbeit-im-homeoffice/24390398.html>

4 German Institute for Economic Research (DIW, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung) DIW Economic Bulletin 2016, Home Offices https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.527976.de/diw_econ_bull_2016-08.pdf

同調査によると、在宅勤務（ホームワーキング）率が最も高かったのは、ビジネスサービス・不動産業と消費者・その他サービス業で、貿易業、建設業はとりわけ低かった。また、大企業（従業員 2,000 人以上）の従業員、大学などの高等教育を受けた従業員の在宅勤務率が、32%と最も高いこともわかった（図表 1）。

【図表 1】在宅勤務率・産業別、企業規模別、職務资格条件別（2016 年）

(単位：%)

		業務内容が在宅勤務に適さない	業務内容は在宅勤務に適している		
			従業員は在宅勤務経験済み	従業員は在宅勤務未経験	
				合計	在宅勤務をしてみたい
産業部門	農林業	71	14	15	*
	製造業	58	9	33	65
	建設業	72	4	24	59
	貿易業	76	3	20	61
	通信業	65	8	27	74
	金融サービス業	29	11	60	73
	ビジネスサービス・不動産業	31	21	48	77
	行政	40	8	51	65
	消費者・その他サービス業	62	17	21	60
企業規模	従業員 4 人以下	62	14	24	50
	従業員 5～7 人	71	6	23	68
	従業員 10～19 人	64	8	28	71
	従業員 20～99 人	62	13	25	65
	従業員 100～199 人	60	10	30	66
	従業員 200～1,999 人	54	9	37	68
	従業員 2,000 人以上	49	17	33	67
職務资格条件	専門教育不要	82	3	15	57
	実習、専門学校	64	6	30	66
	大学、高等教育	23	32	45	69
平均 - 全従業員		58	12	30	66

出所：Socio-Economic Panel, calculations by DIW Berlin⁵

⁵ German Institute for Economic Research (DIW, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung) DIW Economic Bulletin 2016, Home Offices https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.527976.de/diw_econ_bull_2016-08.pdf p99

大半の未熟練労働者・半熟練労働者、熟練労働者・熟練工は、業務内容が原因で在宅勤務が不可能であった。パートタイムよりフルタイムの従業員の方が、在宅勤務を経験済みであったり、在宅勤務が可能な職業に就いていた。男女の在宅勤務率に差はなかった（図表 2）。

【図表 2】 リモートワークの実施状況・属性別（2016 年）

(単位：%)

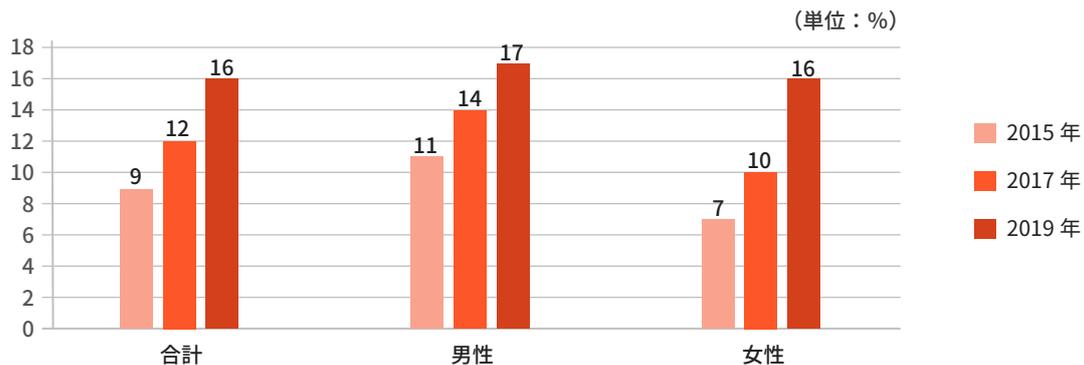
職位		業務内容が在宅勤務に適さない	業務内容は在宅勤務に適している		
			従業員は在宅勤務経験済み	従業員は在宅勤務未経験	
				合計	在宅勤務をしてみたい
職位	未熟練・半熟練労働者	86	2	12	58
	単純業務に従事する給与所得者	72	3	25	60
	熟練労働者・熟練工	81	1	17	53
	初級公務員	52	13	35	73
	技能を要する業務に従事する給与所得者	52	8	40	69
	中級公務員	28	38	35	71
	上級公務員	12	71	17	62
	高度な技能を要する業務に従事する給与所得者	24	28	48	70
	管理責任が広範にわたる給与所得者	32	40	28	57
勤務時間	フルタイム	53	14	34	68
	パートタイム	62	10	29	61
	ミニジョブ	78	7	15	59
性別	男性	58	13	29	66
	女性	58	11	31	66
平均 - 全従業員		58	12	30	66

出所：Socio-Economic Panel, calculations by DIW Berlin⁶

6 Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) DIW Economic Bulletin 2016, Home Offices https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.527976.de/diw_econ_bull_2016-08.pdf p100

リモートワークはパンデミック前からかなり増加していた。連邦労働安全衛生研究所(BAuA)⁷の調査によると、2015年には従業員の9%が合意の上でリモートワークを行っていた（従業員は雇用主との雇用契約の一部において、リモートワークを含むことを正式に合意）。この割合は2019年に16%に上昇した。2015年と2017年にはリモートワークを行う女性の割合は男性よりも少なかったが、2019年はほぼ同じとなった（図表3）。

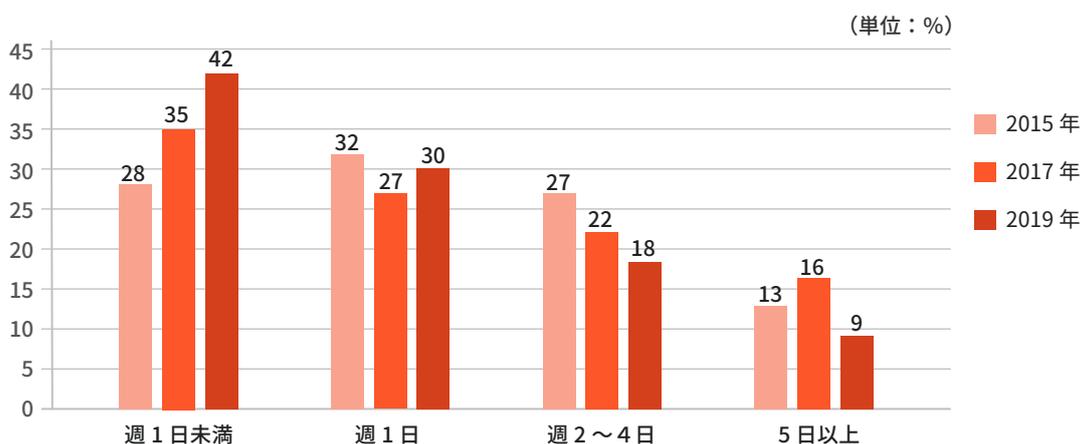
【図表3】 リモートワークの実施率・男女別（2015年、2017年、2019年）



出所：BAuA, Working Time Survey⁸

2015年から2019年にかけて、リモートで働く従業員数が増えたにもかかわらず、従業員の平均リモートワーク日数は減少している。リモートで働いた従業員のうち、リモートワーク日数が週平均「1日未満」の従業員は、2015年は28%だったが、2019年は42%まで増加した。一方、「週2日以上」リモートで働いた人の割合は40%から27%に減少した（図表4）。

【図表4】 定期的なリモートワークの実施状況（2015年、2017年、2019年）



出所：BAuA, Working Time Survey⁹

7 Federal Institute for Occupational Safety and Health (BAuA, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin) Working Time Survey: Comparison 2015, 2017, 2019 (Arbeitszeitbefragung: Vergleich 2015 - 2017 - 2019) Published in December 2020 <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2452-3.html>

8 Federal Institute for Occupational Safety and Health (BAuA, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin) Working Time Survey: Comparison 2015, 2017, 2019 (Arbeitszeitbefragung: Vergleich 2015 - 2017 - 2019) Published in December 2020, page 40 <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2452-3.html>

9 Federal Institute for Occupational Safety and Health (BAuA, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin) Working Time Survey: Comparison 2015, 2017, 2019 (Arbeitszeitbefragung: Vergleich 2015 - 2017 - 2019) Published in December 2020, page 41 <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2452-3.html>

世論調査会社 forsa¹⁰ によるパンデミック前の在宅勤務に関する調査は、DIW の調査と似通った結果であった。従業員の 3 分の 1 が「在宅勤務をした」と回答したが、「週 1 回以上」はわずか 16% だった。また、従業員と公務員の間で同様に在宅勤務が重視されていることがわかった（図表 5）。

【図表 5】 コロナ前の在宅勤務の実施状況・属性別（2020 年 3 月）

(単位：%)

		在宅勤務者の割合						
		ほぼ毎日	週数回	週 1 回	月数回	月 1 回程度	年数回	していない
性別	男性	6	6	6	6	5	11	60
	女性	4	7	4	4	4	5	72
年齢	18～29 歳	3	2	8	4	2	5	76
	30～39 歳	5	9	7	7	6	12	54
	40～49 歳	8	7	5	7	6	12	55
	50 歳以上	4	6	3	3	4	6	74
職業分類	作業員	0	0	0	0	1	0	99
	従業員	5	6	6	6	5	10	62
	公務員	7	10	1	2	3	3	74
平均		5	6	5	5	4	8	67

出所：forsa survey

ドイツ経済研究所が行ったオフィスワーカー（工員を除く）のみを対象とした調査によると、少しでも在宅勤務を経験したオフィスワーカーの割合は、2006 年時点は 36.9% であったが 2018 年には 45.7% と増加したことが明らかになった¹¹（図表 6）。

【図表 6】 在宅勤務をするオフィスワーカーの割合、頻度（2006 年、2018 年）

(単位：%)

在宅勤務の経験はあるか？		2006年	2018年
ない		63.1	54.3
ある		36.9	45.7
「ある」の場合の頻度	— めったにない	12.4	13.8
	— 時々	13.0	15.3
	— 頻繁に	8.1	12.7
	— 常に	3.4	3.9

出所：Institut der deutschen Wirtschaft¹²

10 forsa Politik- und Sozialforschung GmbH, Experiences with Home offices – Results of a Survey of workers & employees in Bavaria (Erfahrungen mit Homeoffice - Ergebnisse einer Befragung unter abhängig Beschäftigten in Bayern), November 30th 2020 <https://www.presseportal.de/download/document/731921-forsa-ergebnisse-hom-3-f20-0512-text.pdf>

11 German Economic Institute (Institut der deutschen Wirtschaft), Office Workers in Germany (Bürobeschäftigte in Deutschland) IW-Trends 3/2020, p73 https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/IW-Trends/PDF/2020/IW-Trends_2020-03-04_Hammermann-Voigt%C3%A4nder.pdf

12 German Economic Institute (Institut der deutschen Wirtschaft), Office Workers in Germany (Bürobeschäftigte in Deutschland) IW-Trends 3/2020, p73 https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/IW-Trends/PDF/2020/IW-Trends_2020-03-04_Hammermann-Voigt%C3%A4nder.pdf

パンデミック後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）

パンデミック後、在宅勤務の頻度は急速に高まった。特に厳しい移動規制が敷かれた2020年4月と5月にはリモートワークが急増した。これは学校の休校と重なり、在宅勤務が増える追加要因となった。下記の各調査によると、この期間におよそ4分の1の企業が、全従業員または一部の従業員に在宅勤務を許可している。

世論調査会社 forsa¹³ によると、2020年6月までに、「ほぼ毎日在宅勤務した」従業員は23%で（同年3月は5%）、「わずかな時間でも在宅で働いた」従業員は53%だった（同33%）。「ほぼ毎日あるいは週一定時間在宅で働いた」従業員（オフィスワーカー）の比率は、公共、民間部門を問わず高かった。一方、工場などの作業員は在宅勤務をすることができなかった（図表7）。

【図表7】パンデミック以降の定期的な在宅勤務の頻度・属性別

（単位：％）

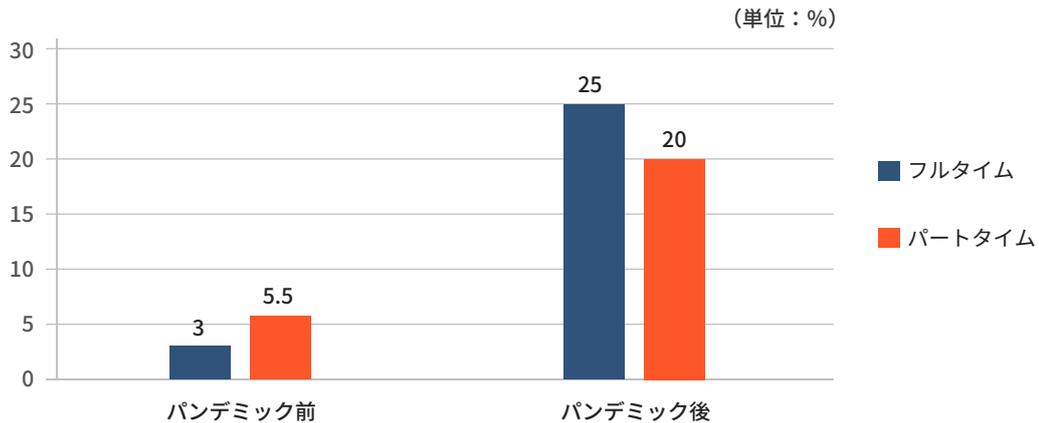
		在宅勤務者の割合						
		ほぼ毎日	週数回	週1回	月数回	月1回程度	年数回	していない
性別	男性	25	11	3	8	3	5	44
	女性	20	13	4	5	4	3	51
年齢	18～29歳	25	9	2	5	3	5	50
	30～39歳	28	16	4	10	2	5	33
	40～49歳	26	16	5	8	5	4	36
	50歳以上	17	11	3	5	2	3	59
職業分類	作業員	0	0	0	0	1	3	96
	従業員	25	13	4	7	4	4	43
	公務員	21	13	6	8	2	4	45
平均		23	12	3	7	3	4	47

出所：forsa survey

13 forsa Politik- und Sozialforschung GmbH, Experiences with Home offices - Results of a Survey of workers & employees in Bavaria (Erfahrungen mit Homeoffice Ergebnisse einer Befragung unter abhängig Beschäftigten in Bayern) November 30th 2020 <https://www.presseportal.de/download/document/731921-forsa-ergebnisse-hom-3-f20-0512-text.pdf>

ドイツ IT・通信・ニューメディア産業連合会 (bitkom¹⁴) の調査によると、在宅勤務者の割合はフルタイム、パートタイムを合わせて、パンデミック前は 8.5% だったが、パンデミック後に 45% まで上昇した。フルタイムで在宅勤務をする人の割合が最も増加し、パンデミック前からパンデミック後にかけて 3% から 25% となった (図表 8)。

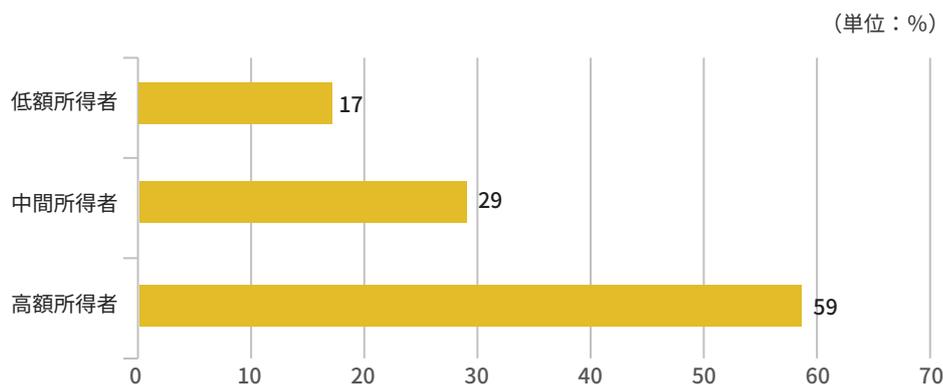
【図表 8】パンデミック前後の在宅勤務の実施の割合・就業形態別



出所：bitkom¹⁵

在宅勤務は高額所得者の間で 59% と多い傾向にあった。これは在宅勤務をしやすい職種を反映しているとみられる¹⁶ (図表 9)。

【図表 9】在宅勤務の実施の割合・所得別 (2020 年)



出所：DIW, October 2020¹⁷

14 bitkom, More than 10 million work only at home (Mehr als 10 Millionen arbeiten ausschließlich im Homeoffice), November 2020 <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Mehr-als-10-Millionen-arbeiten-ausschliesslich-im-Homeoffice>

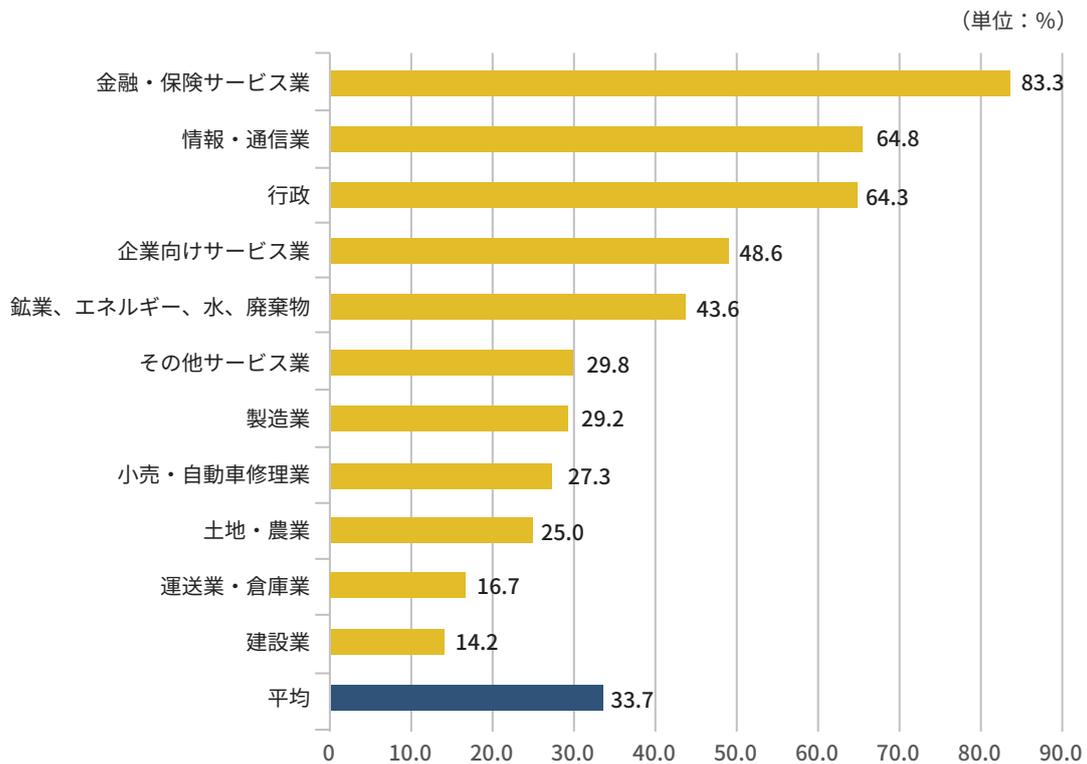
15 bitkom, More than 10 million work only at home (Mehr als 10 Millionen arbeiten ausschließlich im Homeoffice), November 2020 <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Mehr-als-10-Millionen-arbeiten-ausschliesslich-im-Homeoffice>

16 Zeit online, Who profits from the right to work from home (Wer vom Recht auf Homeoffice profitieren würde) October 6th 2020 <https://zeit.de/wirtschaft/2020-10/mobiles-arbeiten-homeoffice-recht-gesetz-studien/seite-2>

17 Zeit online, Who profits from the right to work from home (Wer vom Recht auf Homeoffice profitieren würde) October 6th 2020 <https://zeit.de/wirtschaft/2020-10/mobiles-arbeiten-homeoffice-recht-gesetz-studien/seite-2>

ドイツ労働市場・職業研究所（IAB）¹⁸ の調査によると、従業員のデジタルワーク（ホームオフィスやビデオ会議を利用した勤務）の比率が高い業種は金融・保険サービス業、情報・通信業、行政で、ホームオフィスの利用率が低い業種は運送業・倉庫業と建設業だった（図表 10）。

【図表 10】 パンデミック後にデジタルワーク（ホームオフィス、ビデオ会議）を利用した割合・業種別



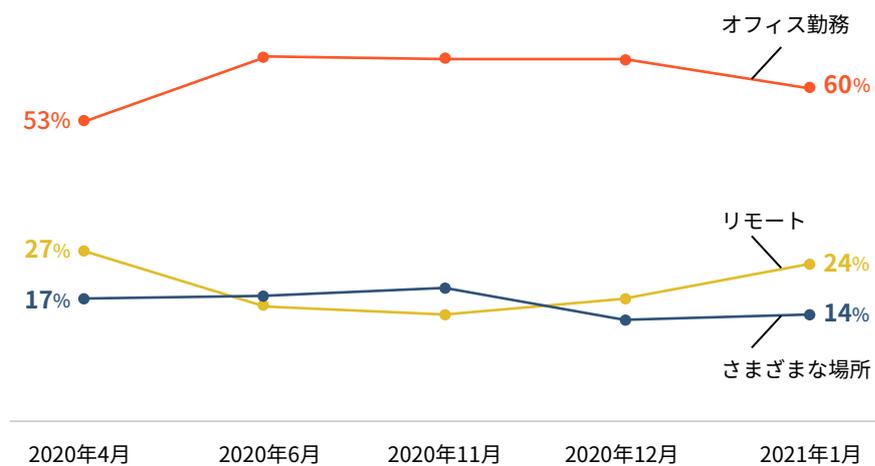
出所：IAB, 3rd quarter 2020¹⁹

18 IAB Survey, Questions on the background to the Corona Crisis (IAB-Stellenerhebung, Sonderfragen vor dem Hintergrund der Corona-Krise) 3rd quarter 2020 [https://iab.de/de/befragungen/stellenerhebung/sonderfragen-corona.aspx#Anteil%20der%20Betriebe,%20die%20durch%20auf%20Grund%20der%20Covid-19-Pandemie%20digitale%20Arbeitsformen,%20\(wie%20z.%20B.%20Homeoffice%20oder%20Videokonferenzen\)%20mehr%20nutzen,%20nach%20Wirtschaftszweigen](https://iab.de/de/befragungen/stellenerhebung/sonderfragen-corona.aspx#Anteil%20der%20Betriebe,%20die%20durch%20auf%20Grund%20der%20Covid-19-Pandemie%20digitale%20Arbeitsformen,%20(wie%20z.%20B.%20Homeoffice%20oder%20Videokonferenzen)%20mehr%20nutzen,%20nach%20Wirtschaftszweigen)

19 IAB Survey, Questions on the background to the Corona Crisis (IAB-Stellenerhebung, Sonderfragen vor dem Hintergrund der Corona-Krise) 3rd quarter 2020 [https://iab.de/de/befragungen/stellenerhebung/sonderfragen-corona.aspx#Anteil%20der%20Betriebe,%20die%20durch%20auf%20Grund%20der%20Covid-19-Pandemie%20digitale%20Arbeitsformen,%20\(wie%20z.%20B.%20Homeoffice%20oder%20Videokonferenzen\)%20mehr%20nutzen,%20nach%20Wirtschaftszweigen](https://iab.de/de/befragungen/stellenerhebung/sonderfragen-corona.aspx#Anteil%20der%20Betriebe,%20die%20durch%20auf%20Grund%20der%20Covid-19-Pandemie%20digitale%20Arbeitsformen,%20(wie%20z.%20B.%20Homeoffice%20oder%20Videokonferenzen)%20mehr%20nutzen,%20nach%20Wirtschaftszweigen)

しかし2020年の間に、リモートワークを行う人の割合は規制や政府の指針に合わせて減少し始めた²⁰。ハンス・ベクラー財団（Hans-Böckler-Stiftung）によると、2020年4月の調査で「主にリモートで働く」と回答した人は27%だったが、同年11月は14%と減少した。だが2021年1月には新たな規制の導入を受け、24%まで再び増加した。同月はさらに14%の人が「さまざまな場所」で働き、60%の人は「オフィス勤務」をしていた²¹（図表11）。

【図表 11】 オフィスやリモートで働く従業員の割合（2020年4月～2021年1月）



出所：Hans-Böckler-Stiftung²²

20 Tagesschau, Where is the Home Office a Problem (Wo wird Homeoffice zum Problem?) January 12th 2021 <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/unternehmen/homeoffice-branchen-diw-corona-101.html>

21 Hans-Böckler-Stiftung website, Issue 4/2021, Every Fourth Person Working from Home (Jeder Vierte im Homeoffice) <https://www.boeckler.de/de/boeckler-impuls-jeder-vierte-im-homeoffice-31148.htm>

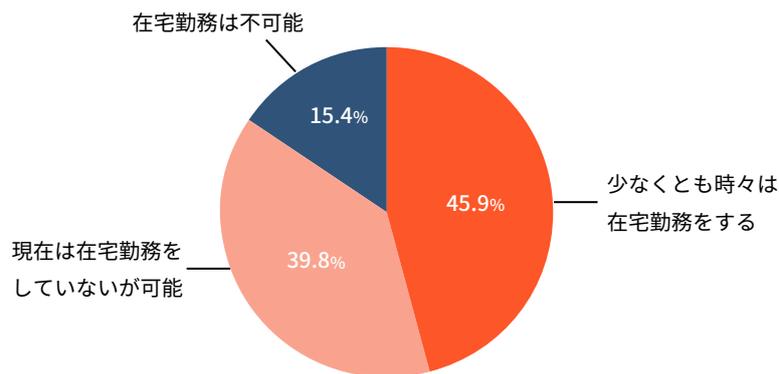
22 Hans-Böckler-Stiftung website, Issue 4/2021, Every Fourth Person Working from Home (Jeder Vierte im Homeoffice) <https://www.boeckler.de/de/boeckler-impuls-jeder-vierte-im-homeoffice-31148.htm>

リモートワークが可能・不可能な職種

前出のドイツ経済研究所（DIW）の調査から、リモートワークは主にオフィスワーカーだけが可能であり、産業部門やそのほかの非オフィス部門の労働者には不可能なことがわかる。オフィスワーカーは2018年のドイツの労働力人口の36.7%を占めるが（2012年の35.2%から上昇）、地域によってその割合はかなり異なる（例：デュッセルドルフが23%、ベルリンが42%）。DIWの調査では、在宅勤務をするオフィスワーカーの割合に関して、業種による差はわずかしか見られなかった。しかし、在宅での勤務時間が最も長かったのは、不動産業、報道・メディア、銀行・保険業で働く人たちであることがわかった。

またDIW²³の調査により、少なくとも理論上は、約85%のオフィスワーカーが「時々は在宅勤務が可能である」ことが明らかになった。しかし、約15%は依然として「在宅勤務は不可能」としている（図表12）。

【図表12】 オフィスワーカーが在宅勤務をする可能性



出所：IW-Trends 3/2020²⁴

DIWの調査²⁵によると、フルタイムの従業員はパートタイムの従業員または非正規雇用やミニジョブで働く人たちに比べて、リモートで働く可能性がやや高かった。フルタイムの従業員の47%が在宅勤務は可能だと考える一方で、パートタイムの従業員は38%、ミニジョブの従業員は22%であった（図表2）。

23 German Economic Institute (Institut der deutschen Wirtschaft), Office Workers in Germany (Bürobeschäftigte in Deutschland) IW-Trends 3/2020, https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/IW-Trends/PDF/2020/IW-Trends_2020-03-04_Hammermann-Voigtl%C3%A4nder.pdf

24 German Economic Institute (Institut der deutschen Wirtschaft), Office Workers in Germany (Bürobeschäftigte in Deutschland) IW-Trends 3/2020, page 74 https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/IW-Trends/PDF/2020/IW-Trends_2020-03-04_Hammermann-Voigtl%C3%A4nder.pdf

25 German Institute for Economic Research (DIW, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung) DIW Economic Bulletin 2016, Home Offices https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.527976.de/diw_econ_bull_2016-08.pdf

ドイツの労働人口の約 60% は在宅勤務が不可能であり、その理由は多くの場合、ほかの人にサービスを提供していることにある。製造業で働く人々は恒常的に、機械操作を行う必要があり、特に工業、建設業、小売業の運送・物流分野において在宅勤務は不可能である。図表 1 で示したとおり、リモートワークが通常不可能な部門として、貿易業（小売、卸売など。従業員の 76% が不可能）、建設業（72%）、農林業（71%）、通信業（65%）、消費者・その他サービス業（62%）、製造業（58%）などがある。

上記の産業においては、未熟練・半熟練労働者、熟練工の方が、（公共民間部門で）管理業務を含む技能を必要とするオフィスワークに携わる人よりも、リモートワークをする可能性が低い。図表 2 で示したとおり、在宅勤務ができない従業員は未熟練・半熟練労働者（86%）、熟練労働者・熟練工（81%）、単純業務に従事する給与所得者（72%）だった。この割合は、在宅勤務が可能と回答した 88% の上級公務員、76% の高度な技能を要する業務に従事する給与所得者、72% の中級公務員とは対照的である。

在宅勤務が最も可能な産業が、オフィスワークの割合が高い産業（IT、保険、銀行など）や、対面業務をオンライン業務に移行しやすい産業（市場調査、コンサルティング、法律など）に集中していることは明らかである。企業レビューサイト Kununu の詳細な調査（2020 年 3 月²⁶）には、どの分野で在宅勤務が最も多いかだけでなく、いずれの部門でも在宅勤務の割合が高くなる可能性があることが示されている（図表 13）。

26 Personalmarketing website, Home office Remote Working Survey conducted by Kununu in March 2020, published May 20th 2020 <https://personalmarketing2null.de/2020/05/20/homeoffice-remote-work-recruiting/>

【図表 13】在宅勤務をした／在宅勤務が可能である従業員の割合・産業別（2020年）

(単位：%)

産業	在宅勤務をした	在宅勤務が可能である
IT	83	93
保険	78	88
市場調査	83	86
コンサルティング	74	85
マーケティング、広告、PR	75	84
銀行	64	81
通信	70	81
金融	65	79
メディア	68	78
法律	58	76
エネルギー	64	75
経営	46	68
教育	59	68
電気、電子	55	68
不動産	52	67
行政	48	67
セミナー、展示会	43	64
研究開発	56	63
スポーツ、美容	46	58
医薬品	49	57
美術、文化	49	56
自動車	40	55
建築	34	55
化学	39	53
工業	35	52
印刷、包装	33	51
サービス	36	48
フードテック、農業	31	43
運送、物流	29	41
小売	30	40
貿易	29	38
観光、料理	22	28
医療、ソーシャルケア	16	27
繊維	20	27

出所：Kununu, March 2020²⁷

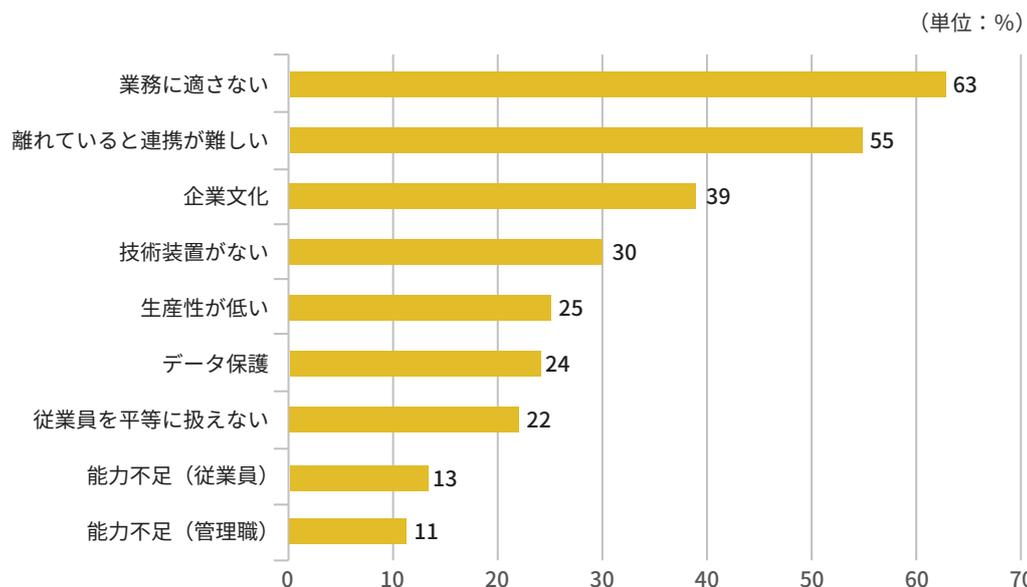
27 Personalmarketing website, Home office Remote Working Survey conducted by Kununu in March 2020, published May 20th 2020 <https://personalmarketing2null.de/2020/05/20/homeoffice-remote-work-recruiting/>

リモートワークを活用する・活用できない理由

リモートワークを行えない最も明確な理由は、業務が自宅で行うのに適さないことにあった。そのほかにも、設備が必要になる（工場での作業など）、一般的に顧客など人との交流を伴うといった理由が挙げられた。これらのことは多くの調査で確認されている。

ドイツ労働市場・職業研究所（IAB）の調査では、76%の企業がホームオフィスに反対する主な理由として「業務に適さない²⁸」ことを挙げた。連邦労働安全衛生研究所（BAuA）の調査²⁹でも同様の結果が出ており、リモートワークを増やさない理由の上位2つは、「業務に適さない（63%）」、「離れていると連携が難しい（55%）」であった（図表14）。

【図表14】従業員にリモートワークを導入しない理由



出所：BAuA, Working at home in the corona crisis³⁰

一部の企業が在宅勤務の導入をためらう要因は、企業の「空洞化」を恐れているためである。「全従業員が在宅勤務を行うようになれば、商品や工程の開発が不可能になり、共同体的な企業文化が損なわれたり失われたりする」という認識がある。「業務のすべて、または大部分を在宅勤務で行うようになれば、優れた企業精神を再現するのは非常に難しくなる」と考える企業もある。

28 IAB, The home office has advantages, but also snags (Homeoffice bietet Vorteile, hat aber auch Tücken) November 2019 <http://doku.iab.de/kurzber/2019/kb1119.pdf>

29 Working from home in the Corona crisis: what will happen in the future? Arbeit von zuhause in der Corona-Krise: Wie geht es weiter? Published in 2020 https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Bericht-kompakt/Homeoffice-Corona.pdf?__blob=publicationFile&v=4

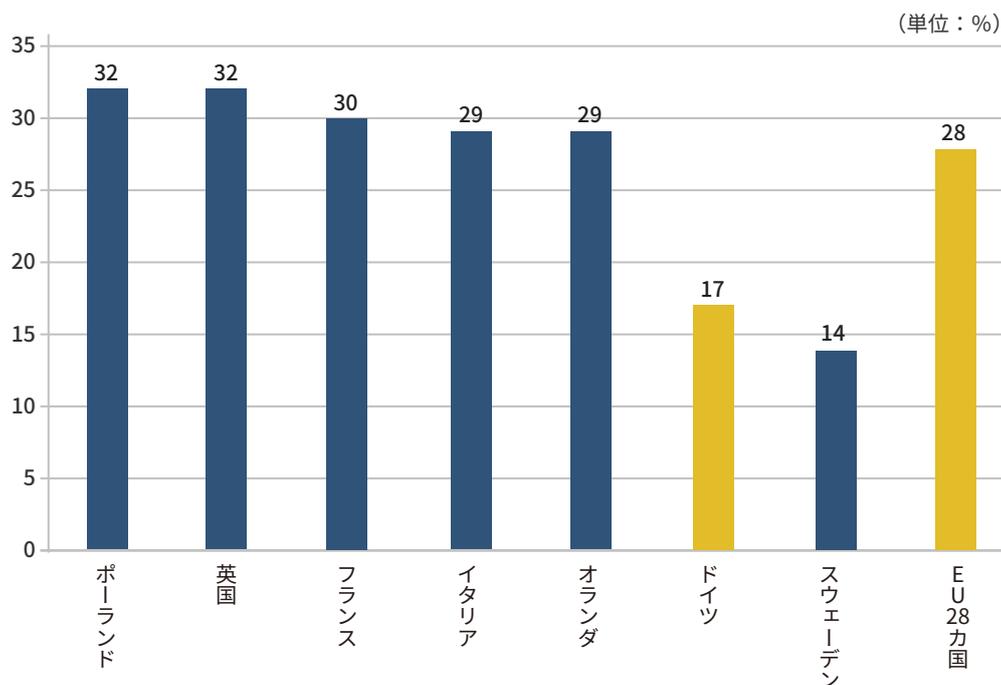
30 Working from home in the Corona crisis: what will happen in the future? Arbeit von zuhause in der Corona-Krise: Wie geht es weiter? Published in 2020, page 3 https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Bericht-kompakt/Homeoffice-Corona.pdf?__blob=publicationFile&v=4

この問題は「自宅での生産性を数週間ではなく、長期的に高いレベルで維持できるのか」という、一部の企業が持つ懸念と密接に関連する。これらの企業は「接触が失われることでモチベーションが下がり、創造性やコミットメントの欠如につながる」と考えている。

Ifo 経済研究所 (Leibnitz Institut für Wirtschaftsforschung) のエコノミストらもこうした見解を支持し、「アイデアや知識の私的交換は高度な生産性、創造性、革新性に関与し、在宅勤務を活用すれば、これらの強みを低下させる可能性がある」という経験的証拠を引用している³¹。

ドイツにおいて、フレキシブルワーク（フレックスタイム勤務、パートタイム勤務、在宅勤務）に関わる社会的な不名誉はほとんど見られない。欧州委員会の世論調査ユーロバロメーター（2018年）によると、「フレキシブルワークが上司や管理者によって阻止されることが多かった」と回答したドイツの従業員は17%だけだった。これはポーランドや英国といった国の半分にすぎない（図表15）。欧州全体で見た場合、上司がフレキシブルワークを阻む程度はパンデミック後に低下した。

【図表 15】 上司にフレキシブルワークを阻止されたと感じた人の割合



出所：Eurobarometer 2018³²

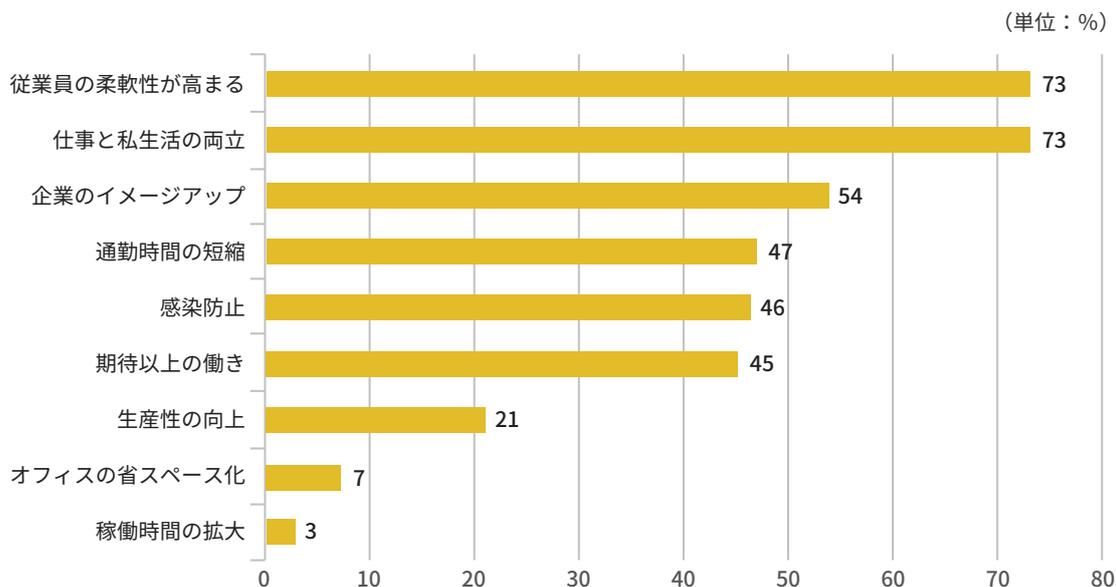
31 Tagesspiegel, Onboarding in the Homeoffice (“Onboarding” im Homeoffice) <https://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/onboarding-im-homeoffice-wie-jobwechsel-und-berufseinstieg-in-der-krise-gelingen/25786776.html> 29th April 2020

32 Eurobarometer 2018, as cited in the Flexible Working in the UK 2019 report by CIPD, page 6 https://www.cipd.co.uk/Images/flexible-working_tcm18-58746.pdf

リモートワークの促進要因

連邦労働安全衛生研究所（BAuA³³）の調査によると、リモートワークを増やす理由の上位2つは「従業員の柔軟性が高まる（73%）」と「仕事と私生活の両立（73%）」であった（図表 16）。

【図表 16】リモートワークの促進要因（複数回答）



出所：BAuA, Working at home in the corona crisis³⁴

そのほかの理由は「企業のイメージアップ（54%）」であった。製造大手のシーメンスもこれを支持しており「リモートワークの推進は、現在所属する従業員のモチベーションを高めるだけでなく、新規人材を採用する際にも魅力となる」と述べている。同社によると、多くの従業員が自ら決定を下す度合いが高いことを評価しているという。また、新たなモデルにおいては、通勤の不要や出張を減らすことができるため、多くの従業員の仕事の効率と生産性が上がっている³⁵。

33 Working from home in the Corona crisis: what will happen in the future? Arbeit von zuhause in der Corona-Krise: Wie geht es weiter? Published in 2020 https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Bericht-kompakt/Homeoffice-Corona.pdf?__blob=publicationFile&v=4

34 Working from home in the Corona crisis: what will happen in the future? Arbeit von zuhause in der Corona-Krise: Wie geht es weiter? Published in 2020, page 3 https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Bericht-kompakt/Homeoffice-Corona.pdf?__blob=publicationFile&v=4

35 Handelsblatt, Siemens makes Homeoffice possible for 140,000 employees (Siemens macht Homeoffice für 140.000 Mitarbeiter möglich), July 16th 2020 <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/industrie-siemens-macht-homeoffice-fuer-140-000-mitarbeiter-moeglich/26009230.html?tick-et=ST-7376754-tD1Fqqd2pzJCN3SjnKmQ-ap3>

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した主な課題は「同僚と適切なコミュニケーションが取れないこと」「孤独感」「ストレス」であった。パンデミック後に休校や介護施設の閉鎖によって育児や高齢者介護の問題が生じたことが、主な悩みの種となった。とりわけ女性がこの問題に直面せざるを得なかったが、パンデミック収束後の在宅勤務においてもそうであるとは限らない。

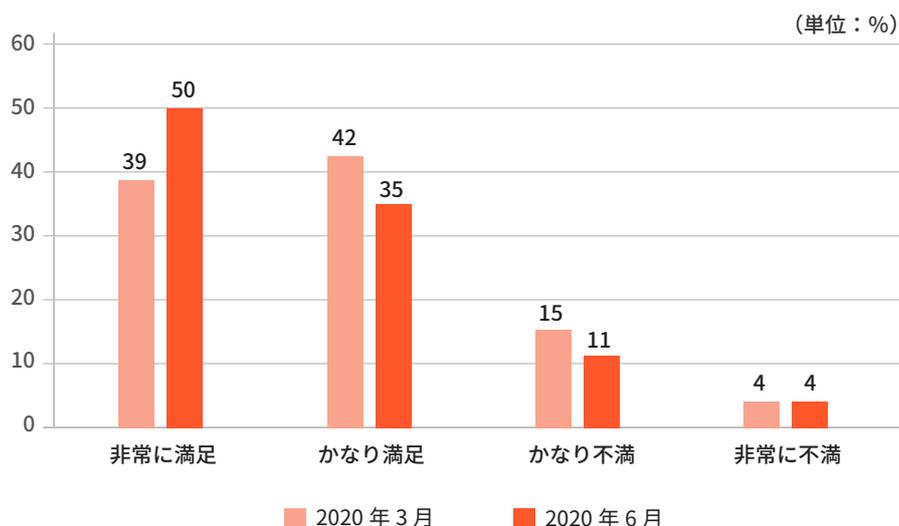
個人(企業内個人)を対象とした 調査・研究

リモートワークの満足度

従業員側は、在宅勤務の満足度が高い。コロナ期間中に在宅勤務を強いられた大半の従業員が、新しい働き方を好んでいることが、さまざまな調査で明らかになった。一方で、オフィスに戻ることを望む従業員もかなりの割合で存在することが各調査で明らかとなった。

また、在宅勤務に慣れるにつれて、従業員の不満が減るといった調査結果もある。たとえば、2020年3月と6月の調査³⁶では、在宅勤務に「非常に満足」「かなり満足」と回答した人の割合は、3月は81%であるが6月は85%とやや増加している。在宅勤務に「かなり不満」「非常に不満」と回答した人の割合は、3月の19%から6月には15%まで低下していた(図表17)。

【図表17】従業員のリモートワークの満足度(2020年3月、2020年6月)



出所: Bayerisches Forschungsinstitut für Digitale Transformation³⁷

36 Bavarian Research Institute for Digital Transformation (Bayerisches Forschungsinstitut für Digitale Transformation), Digitalisation because of Corona? (Digitalisierung durch Corona?) September 2020 https://www.bidt.digital/wp-content/uploads/2020/09/bidt_Studie-Homeoffice-II.pdf

37 Bavarian Research Institute for Digital Transformation (Bayerisches Forschungsinstitut für Digitale Transformation), Digitalisation because of Corona? (Digitalisierung durch Corona?) September 2020, page 19 https://www.bidt.digital/wp-content/uploads/2020/09/bidt_Studie-Homeoffice-II.pdf

また、2020年6月の平均満足度は85%であった。満足度が低かったのは、14歳未満の子どもを持つ女性(78%)と在宅勤務が初めての人(79%)の2つのグループで、これらのグループの満足度は平均よりも低かったが、不満度は非常に低かった。

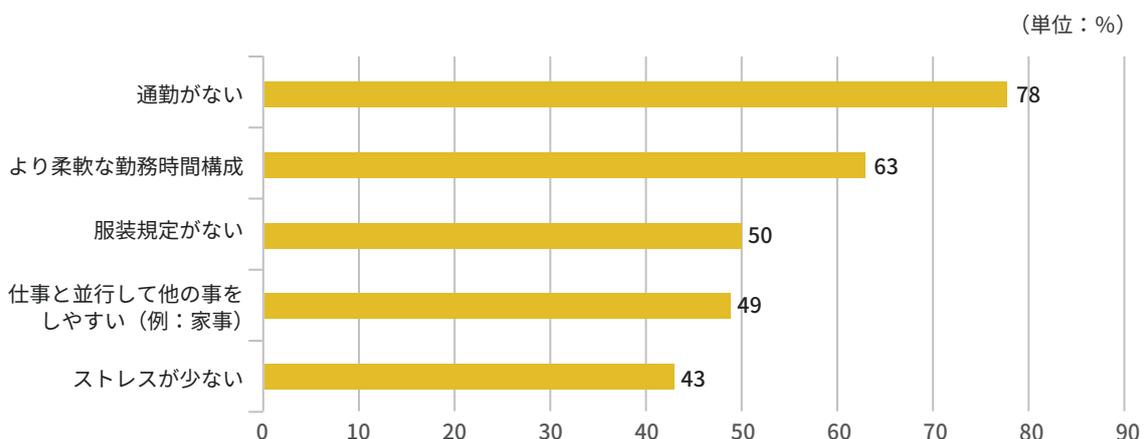
上記の調査結果は、保険会社 SDK³⁸ が2020年6月に実施した調査で裏付けられ、従業員の65%が「オフィスより自宅で働く方が幸せを感じる」と回答した。このように答えた人の割合は、「パンデミック前に時々在宅勤務をした(72%)」、「パンデミック後に初めて在宅勤務をした(54%)」と差が見られる。これは、「従業員が新しい環境（特に技術）に適応するのに少し時間がかかることが多い」という調査結果を確認している。

リモートワークのメリット、デメリット

〈メリット〉

リモートワークの人気の理由は多岐にわたるが、通勤の回避と働き方の柔軟性が増すことが主な理由として挙げられる。世論調査会社 YouGov が2020年6月、ドイツの在宅勤務者を対象に行った調査では、従業員にとってのプラス面で最も多かったのは「通勤がない(78%)」と「より柔軟な勤務時間構成(63%)」であったが、「服装規定がない(50%)」を半数が理由として挙げている(図表18)。

【図表18】従業員が考えるリモートワークのメリット



出所：YouGov³⁹

38 SDK, Home office studies, two-thirds of employees prefer to work at home rather than in the office (Homeoffice-Studie, zwei von drei Angestellten arbeiten Lieber zuhause als im Büro), June 24th 2020 <https://www.sdk.de/presse/detail/artikel/homeoffice-studie-zwei-von-drei-angestellten-arbeiten-lieber-zuhause-als-im-buero/>

39 Quoted in Haufe.de, What companies must pay attention to in home offices (Was Unternehmen im Homeoffice beachten müssen), July 7th 2020 https://www.haufe.de/personal/hr-management/homeoffice-corona_80_512804.html

世論調査会社 forsa⁴⁰ の調査も「通勤がないことでできた時間は大きなメリットだ」と結論づけている。在宅勤務者の 85% が「出勤せず自宅で仕事することでかなりの時間ができた」と回答している。

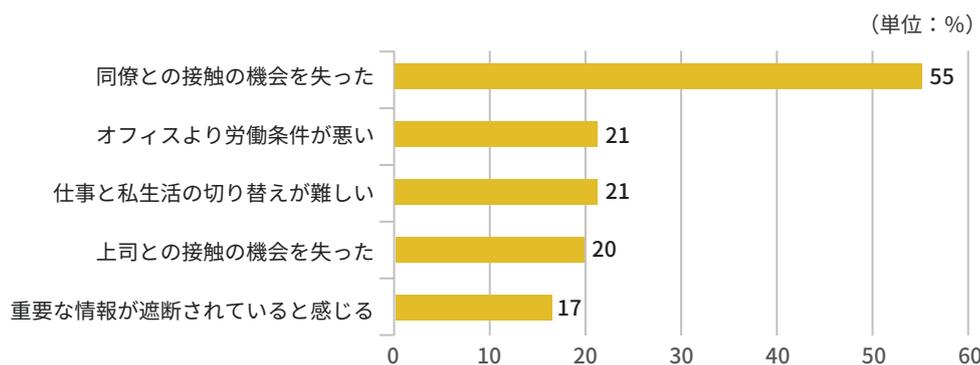
医療保険会社 DAK⁴¹ が 2020 年 11 月に行った調査でも、在宅勤務をする従業員の主なメリットは「通勤の必要がなくなったことで時間の余裕ができた（68%）」と報告している。回答者の半数以上が「オフィスより自宅で働く方が快適で、1日のスケジュールを立てやすくなった（65%）」と感じていた。DAK は、特に子どものいる従業員は「在宅勤務の経験がプラスだった」としている。その理由は、これらの従業員がパンデミック後に家にいることで、より守られた状態になり安心感を得たことと、全般的に精神のバランスを取りやすくなったからだという。

ワーク・ライフ・バランスの向上は、メリットの 1 つだが、根拠はさまざまである。パンデミック前の 2017 年に行われた、連邦労働安全衛生研究所 (BAuA) のテレワーク調査⁴² では、テレワークを行っていた従業員と行っていない従業員を比較しているが、当初はワーク・ライフ・バランスの満足度に差はなかった。テレワークはワーク・ライフ・バランスの充実を図るツールに見られがちだが、直接関連があるわけではないと結論づけている。テレワーク契約を結んでいる従業員は、在宅勤務をしていない従業員に比べて、仕事から離れづらい傾向にあるが、その一方で仕事の予定を立てる自由度が高く、勤務時間の調整がしやすい。

〈デメリット〉

在宅勤務の難点は、主に他者との接触がなくなることである。ドイツ IT・通信・ニューメディア産業連合会 (bitkom⁴³) の調査では、自宅で働く従業員の半数以上が「同僚との接触の機会を失った（55%）」と回答したことがわかった。それに加えて、従業員の 20% が「上司との接触の機会を失った」と回答している。そのほかの問題では「オフィスより労働条件が悪い（21%）」「仕事と私生活の切り替えが難しい（21%）」などが挙げられた（図表 19）。後者の問題は若手の従業員に際立っており、30 代以下では半数が難しいと回答している。

【図表 19】従業員が考えるリモートワークのデメリット



出所：bitkom

40 forsa Politik- und Sozialforschung GmbH, Experiences with Homeoffices- Results of a Survey of workers & employees in Bavaria (Erfahrungen mit Homeoffice Ergebnisse einer Befragung unter abhängig Beschäftigten in Bayern) November 30th 2020 <https://www.presseportal.de/download/document/731921-forsa-ergebnisse-hom-3-f20-0512-text.pdf>

41 DAK, Special Analysis (Sonderanalyse) November 2020 <https://www.dak.de/dak/bundesthemen/sonderanalyse-2295276.html#/>

42 Working Time Survey: Comparison 2015, 2017, 2019 (Arbeitszeitbefragung: Vergleich 2015 – 2017 – 2019) Published in December 2020 <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2452-3.html>

43 bitkom, More than 10 million work only at home (Mehr als 10 Millionen arbeiten ausschließlich im Homeoffice), November 2020 <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Mehr-als-10-Millionen-arbeiten-ausschliesslich-im-Homeoffice>

また、ドイツ労働市場・職業研究所(IAB)が発行する lab-Forum の調査から、自宅で働く従業員の方が仕事の「スイッチを切って」頭を休める難しさは深刻であり、ストレスが生じたり、時には家族間の衝突⁴⁴につながる可能性があることがわかった。

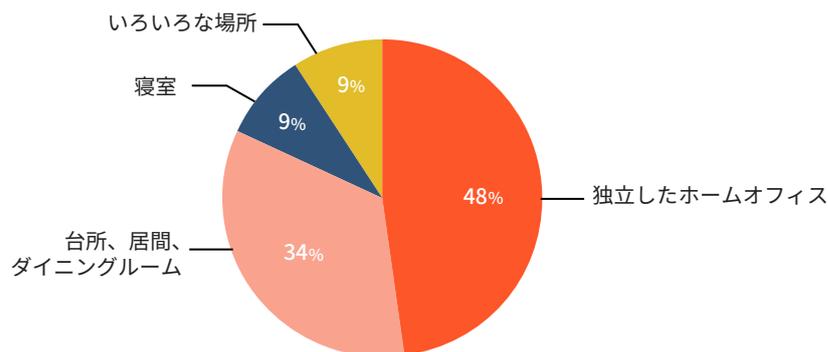
一部の従業員にとって、在宅勤務のさらなる課題は「余分な費用がかかること」である。たとえば、冬場は特に暖房費などの費用がかさみ、推定で平均 120 日以上⁴⁵暖房をつけなければならないとされる。そこで、1日5ユーロの非課税控除が開始された。

幼い子どもがいたり、他者の世話をする責任がある女性にとって、とりわけ学校や幼稚園が休みになったロックダウン期間中の在宅勤務は一長一短だった。パンデミック前、ワーキングマザーを中心とした多くの人は育児に柔軟に対応できるとして、自宅とオフィス勤務の組み合わせを前向きにとらえていた。しかし、ロックダウン期間中は自宅で常に子どもと過ごすことになり、仕事に集中する時間や空間の確保が難しくなった。

リモートワークをする場所

フラウンホーファー研究機構の調査によると⁴⁶、パンデミック発生後の数カ月間に自宅で働いていた従業員の約半数が、「独立したホームオフィス（48%）」を所有していた。しかし約3分の1は「台所、居間、ダイニングルーム（34%）」で仕事をしていた（図表 20）。

【図表 20】 リモートワークをする場所



出所：Fraunhofer Institute, Working from Home Experience⁴⁷

44 lab-Forum, Working from Home needs Clear Rules (Homeoffice braucht klare Regeln) September 11th 2020 <https://www.iab-forum.de/homeoffice-braucht-klare-regeln/>

45 WirtschaftsWoche, Which Companies pay for a Home Office (Welche Unternehmen für das Homeoffice zahlen) December 6th 2020 <https://www.wiwo.de/finanzen/boerse/kostenerstattung-welche-unternehmen-fuer-das-homeoffice-zahlen/26687662.html>

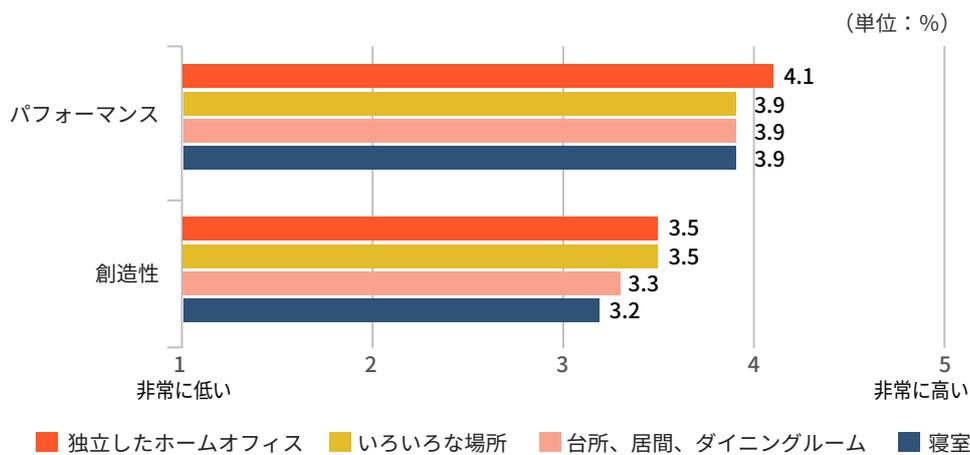
46 Fraunhofer Institut, Working from Home Experience, 2020 http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn_nbn_de_0011-n-6055969.pdf

47 Fraunhofer Institut, Working from Home Experience, 2020, page 10 http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn_nbn_de_0011-n-6055969.pdf

生活空間でリモートワークをする際の課題

上記の課題は、従業員の生活空間の種類やその空間を共有する相手によって、左右される。フラウンホーファー研究機構の調査によると、「独立したホームオフィス」で働く人は、そのほかの生活空間（「台所、居間、ダイニングルーム」「寝室」）で仕事をする人よりも、パフォーマンスが高いという結果であった（図表 21）。

【図表 21】自宅のワークスペースがパフォーマンスと創造性に与える影響（2020 年）



出所：Fraunhofer Institute, Working from Home Experience⁴⁸

独立したホームオフィスと、台所や寝室で仕事をするを比較しているが、前者は高いパフォーマンスと創造性の向上に加えて、別のメリットがあると示唆している。「独立したホームオフィス」で仕事をする人は「台所、居間、ダイニングルーム」「寝室」で仕事をする人よりも妨害するものが少ない。「寝室」も概して隔離された空間といえるが、少なくとも調査を行った項目に関しては、ホームオフィスよりも評価が低かった。これは人間工学的な面にも反映され、「独立したホームオフィス」で仕事をする人は、別の部屋にワークスペースを設ける人よりも、人間工学的にはるかに優れていることがわかった。人間工学的な評価においては「台所、居間、ダイニングルーム」が最も低く、「寝室」「いろいろな場所を交代に使う」がこれに続いた。

台所や居間で仕事をするにあたって、照明や温度の問題が生じることがある。一番悪影響があるのはインターネットが接続できない、便利な位置にコンセントがないなどの技術的な問題である。

特にパートナーや子どもと生活をしている場合、プライバシーや静かな環境を保てないという問題が大きくなり得る。健康的な生活について助言を行う南ドイツの健康保険会社 SDK によると、専用オフィス（部屋）は必ずしも必要ではないが、仕事と私生活を分けるため、独立した仕事場は極めて重要であるという⁴⁹。

48 Fraunhofer Institut, Working from Home Experience, 2020, page 12 http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn_nbn_de_0011-n-6055969.pdf

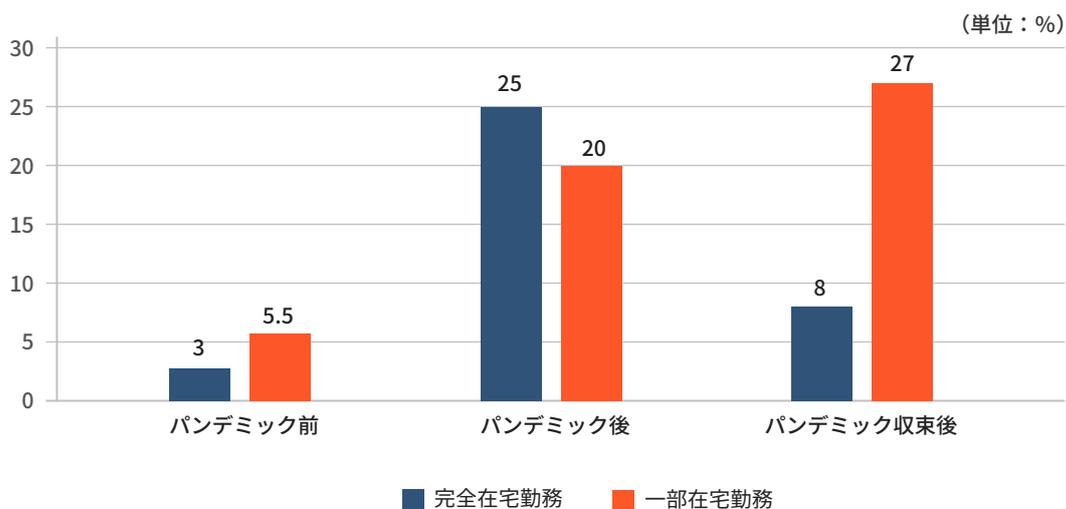
49 Personalwirtschaft, Corona Special, May 7th 2020 <https://www.personalwirtschaft.de/der-job-hr/corona-special/artikel/corona-homeworker-essen-ungesuender.html>

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

在宅勤務の経験がおおむね良好であったため、パンデミック収束後に「在宅勤務を少なくとも時々は継続したい」と思う従業員の割合が高いことは当然といえる。人材ビジネス会社 Stepstone⁵⁰ がロックダウン期間中に行った調査では、従業員はオフィスに戻るのをとても心待ちにしており、60% 超が「職場に戻るのが嬉しい」と回答している。回答者の約半数が「将来的に勤務場所を自由に選ぶこと」を望んでいた。

また、「ずっと自宅で働きたい」と考える従業員の割合は比較的低い。ドイツ IT・通信・ニューメディア産業連合会（bitkom⁵¹）の調査によると、パンデミック収束後に在宅勤務だけで働きたい人は 8%、一部在宅勤務で働きたい人は 27% であった（図表 22）。世論調査会社 forsa⁵² の調査によると「ほぼ毎日自宅で働きたい」と考えている人は 11% だった。その一方で「一部在宅で働きたい（ほぼ毎日または週に数回）」と考える人の割合は高く、44% であった。同調査では「在宅勤務をしたいと思わない」と回答した人はわずか 27% だった。

【図表 22】 リモートワークの実施状況と継続意向



出所：bitkom

50 WirtschaftsWoche, Germans think the time to return to the office has come (Deutsche halten Zeit zur Rückkehr ins Büro für gekommen), April 17th 2020, <https://www.wiwo.de/erfolg/beruf/arbeit-in-der-coronakrise-deutsche-halten-zeit-zur-rueckkehr-ins-buero-fuer-gekommen/25750090.html>

51 bitkom, More than 10 million work only at home (Mehr als 10 Millionen arbeiten ausschließlich im Homeoffice), November 2020 <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Mehr-als-10-Millionen-arbeiten-ausschliesslich-im-Homeoffice>

52 forsa Politik- und Sozialforschung GmbH, Experiences with Home offices – Results of a Survey of workers & employees in Bavaria (Erfahrungen mit Homeoffice Ergebnisse einer Befragung unter abhängig Beschäftigten in Bayern) November 30th 2020 <https://www.presseportal.de/download/document/731921-forsa-ergebnisse-hom-3-f20-0512-text.pdf>

希望するリモートワークの日数

forsa の調査によると、在宅勤務者の約 55% が「週 1 回以上の在宅勤務の継続」を希望している。そのうち「週数回（推定週 2～4 日）自宅で働きたい」と回答した人が 28% で最も多く、16% は「週 1 回自宅で働きたい」と回答している（図表 23）。

【図表 23】希望するリモートワーク日数（男女別、年齢別、職業分類別）

（単位：％）

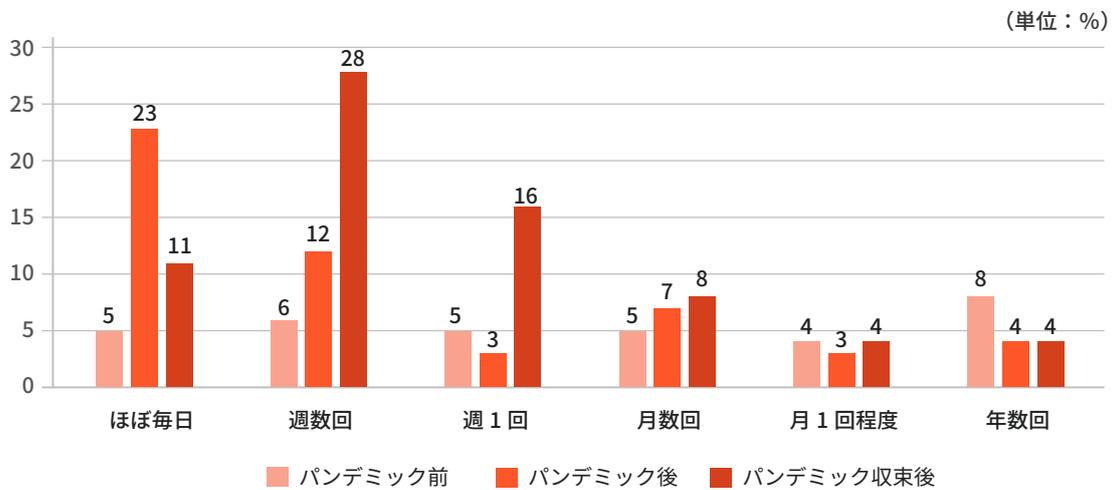
		ほぼ毎日	週数回	週 1 回	月数回	月 1 回程度	年数回	続けたくない
性別	男性	12	30	14	7	4	5	27
	女性	9	27	18	9	4	4	27
年齢	18～29 歳	10	29	20	15	4	3	15
	30～39 歳	11	37	18	7	4	3	18
	40～49 歳	13	30	15	7	3	6	23
	50 歳以上	9	23	14	4	3	4	41
職業分類	作業員	6	7	3	0	1	1	77
	従業員	11	31	17	9	4	5	22
	公務員	15	23	17	7	1	6	30
平均		11	28	16	8	4	4	27

出所：forsa survey⁵³

ここでは、パンデミック前とパンデミック後の 2020 年に自宅で働いた人の割合と、パンデミック収束後も在宅勤務の継続を希望する人の割合を示しているが、従業員の意識の変化がはっきりと表れている（図表 24）。在宅勤務経験がない人の割合はグラフから除いているが、パンデミック前が 67%、パンデミック後が 47% であった。パンデミック収束後に在宅勤務を希望しない人の割合もグラフから除いているが、27% だった。ほとんどの場合、パンデミック収束後に在宅勤務を継続したい人が明らかに増えていた。

53 forsa Politik- und Sozialforschung GmbH, Experiences with Home offices – Results of a Survey of workers & employees in Bavaria (Erfahrungen mit Homeoffice Ergebnisse einer Befragung unter abhängig Beschäftigten in Bayern) November 30th 2020 <https://www.presseportal.de/download/document/731921-forsa-ergebnisse-hom-3-f20-0512->

【図表 24】 リモートワークの実施状況と希望頻度

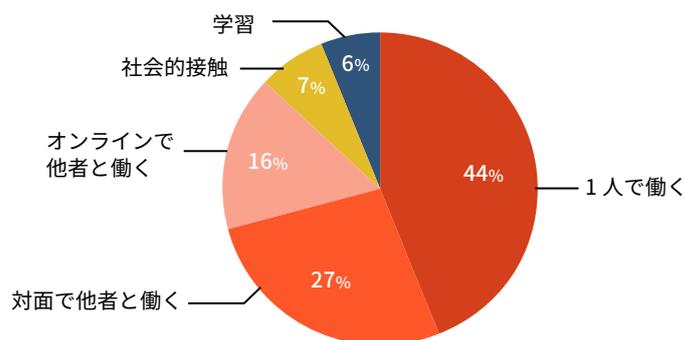


出所：forsa survey

リモートとリアル（対面）のハイブリッド勤務状況

2019年に建築事務所大手 Gensler⁵⁴が行った調査では、オフィスワーカーの1日の過ごし方を聞いている。1日のうち「1人で働く（44%）」、「対面で他者と働く（27%）」、「オンラインで他者と働く（16%）」ということがわかった（図表 25）。

【図表 25】 ドイツの従業員の1日の過ごし方



出所：Gensler Research Institute, 2019⁵⁵

54 Gensler Research Institute, The world of German office work (Die Deutsche Büroarbeitswelt), 2019 https://www.gensler.com/uploads/document/611/file/DieDeutscheB%C3%BCroarbeitswelt_2019_Digitale_German.pdf

55 Gensler Research Institute, The world of German office work (Die Deutsche Büroarbeitswelt), 2019, page 2 https://www.gensler.com/uploads/document/611/file/DieDeutscheB%C3%BCroarbeitswelt_2019_Digitale_German.pdf

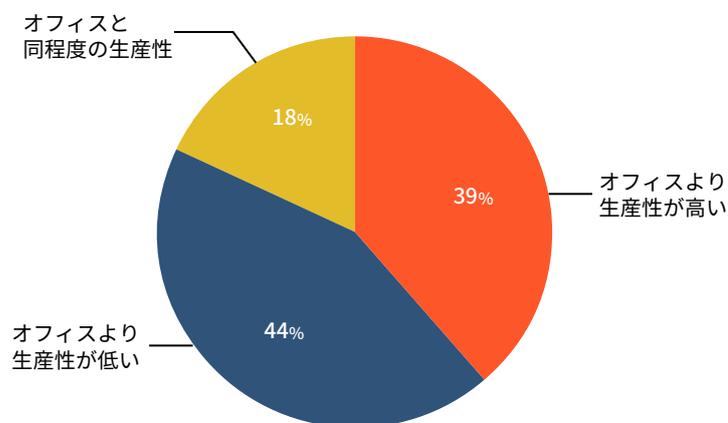
リモートワークの生産性

在宅勤務の生産性に関する見解は、従業員と雇用主で異なる。従業員は在宅勤務の方が生産性は高いと考え、雇用主はそうした確信を持ってない傾向にある。

従業員の視点でこの問題を考えると、

- 医療保険会社 DAK⁵⁶ が 2020 年 11 月に実施した調査によると、56% の従業員は「ホームオフィスの方が生産性は高い」と考えていた。
- フ라운ホーファー研究機構⁵⁷ の調査によると、39% の従業員は「在宅勤務の方がオフィス勤務より生産性が高い」と考え、18% の従業員は「生産性は同程度」としているが、44% の従業員は「オフィス勤務より在宅勤務は生産性が低い」と考えていた（図表 26）。
- ドイツ IT・通信・ニューメディア産業連合会 (bitkom⁵⁸) の調査によると、従業員の 23% は「自宅で働くときの方が生産性はとても高い」、34% は「やや高い」、31% は「オフィスと同程度」と回答している。

【図表 26】 リモートワークの効果



出所：Fraunhofer Institute, Working from Home Experience⁵⁹

56 ZDF, Home office survey on productivity (Homeoffice Umfrage – Produktivität) November 14th 2020 <https://www.zdf.de/nachrichten/wirtschaft/homeoffice-umfrage-produktivitaet-100.html>

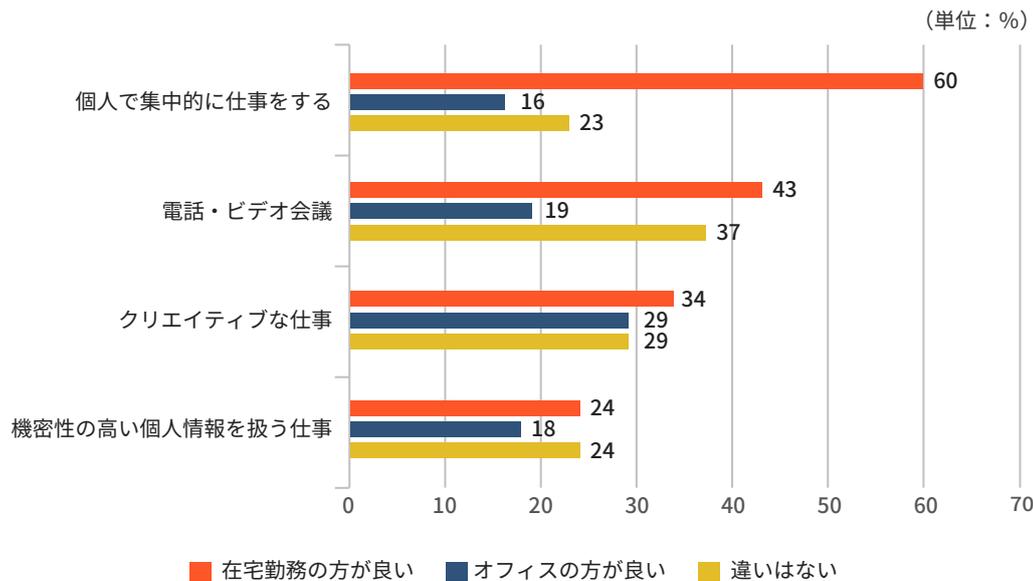
57 Fraunhofer Institut, Working from Home Experience, 2020 p24 http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn_nbn_de_0011-n-6055969.pdf

58 bitkom, More than 10 million work only at home (Mehr als 10 Millionen arbeiten ausschliesslich im Homeoffice), November 2020 <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Mehr-als-10-Millionen-arbeiten-ausschliesslich-im-Homeoffice>

59 Fraunhofer Institut, Working from Home Experience, 2020, page 24 http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn_nbn_de_0011-n-6055969.pdf

従業員は、ホームオフィスと従来のオフィスでは、どのような仕事に向いているかわかっている。60%が在宅勤務は「個人で集中的に仕事をする」のに有益だと考えている。しかし、「クリエイティブな仕事」で在宅勤務がよいと考えている人は34%と、「機密性の高い個人情報を扱う仕事」では24%と、適性はあまり明確でない（図表 27）。

【図表 27】勤務場所の適性（仕事別）



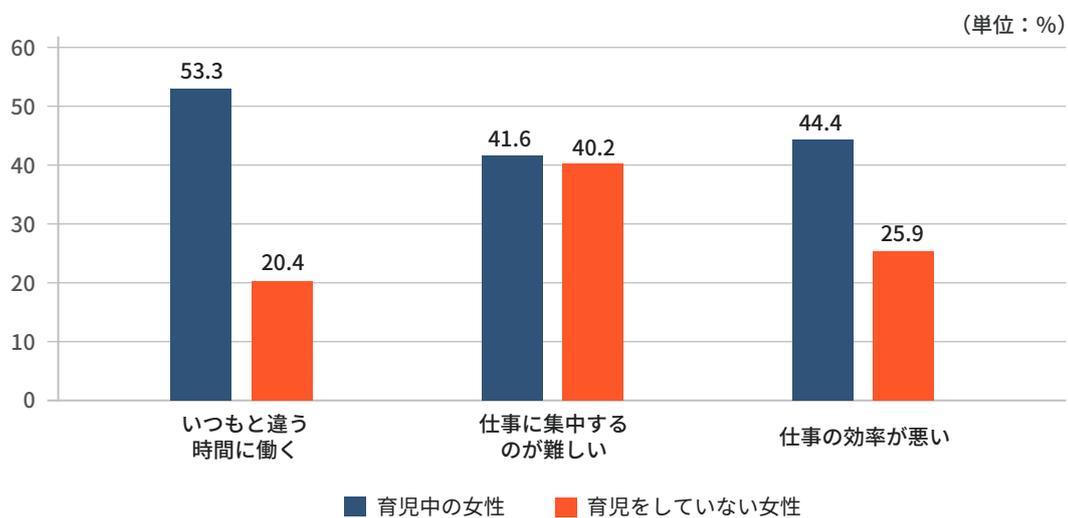
出所：Fraunhofer Institut, Working from Home Experience⁶⁰

60 Fraunhofer Institut, Working from Home Experience, 2020 p30 http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn_nbn_de_0011-n-6055969.pdf

雇用主の立場からすると、生産性をめぐる状況はばら色ではない。2020年10月にIfo⁶¹ 経済研究所が実施した調査によると「在宅勤務者の生産性が向上した」と回答した企業はわずか5.7%だった。一方、「生産性が低下した（27%）」、「変わらない（30.4%）」だった。

在宅勤務の課題の1つは、育児をする女性が生産性を落とさずに働くにはどのようにすればよいのか、ということである。ドイツ労働市場・職業研究所（IAB）⁶²の調査では、育児をしている女性と育児をしていない女性の間で、テレワークをした所感に大きな違いがあることがわかった。育児をしながら在宅勤務をする女性の過半数が「いつもとは違う時間に働いている（53.3%）」と回答する一方で、育児をしていない女性は20.4%だった。オフィスよりも「仕事の効率が悪い」と回答したのは、育児をしている女性の44.4%で、育児をしていない女性では25.9%にすぎなかった（図表28）。

【図表28】テレワークをした働く女性の所感



出所：IAB⁶³

このような結果は、フラウンホーファー研究機構の調査でも裏付けられている。同調査から、自宅で人の世話をする人（主に女性）が問題を抱え、在宅勤務の際にパフォーマンスや創造性が低下することがわかった。これは、特に人の世話をしているながらも追加の支援を得られない女性の間で顕著だった。

61 WirtschaftsWoche, Home office not good for productivity (Homeoffice nicht gut für Produktivität), November 14th 2020 <https://www.wiwo.de/unternehmen/unternehmensumfrage-homeoffice-nicht-gut-fuer-produktivitaet/26624808.html>

62 IAB-Forum, Are women the losers of the Covid-19-pandemic? (Sind Frauen die Verliererinnen der Covid-19-Pandemie?) November 12th 2020 <https://www.iab-forum.de/sind-frauen-die-verliererinnen-der-covid-19-pandemie/> and Online survey of employees: How Corona has changed the working day (Online-Befragung von Beschäftigten: Wie Corona den Arbeitsalltag verändert hat) <https://www.iab.de/194/section.aspx/Publikation/K200623B06>

63 IAB-Forum, Online survey of employees: How Corona has changed the working day (Online-Befragung von Beschäftigten: Wie Corona den Arbeitsalltag verändert hat) <https://www.iab.de/194/section.aspx/Publikation/K200623B06>

リモートワークによる効果

パンデミック後に在宅勤務への切り替えが広まったことで、ドイツでは働き方を近代化せざるを得なくなったとよくいわれる。「コロナ危機によって、仕事のデジタル化が少なくとも15年は進んだ」とフラウンホーファー研究機構長⁶⁴は述べている。企業はより柔軟な対応や、パンデミック前は導入に消極的な声もあった新技術の利用を強いられた。

リモートワークに起因する具体的な成果は確認されていない。より広義に捉えると、企業がデジタル化を活用するための働き方を再考したり、在宅勤務に適した新商品のアイデアを出したりする例は多い。しかし、これらは正確な意味では在宅勤務が原因というより、パンデミックに対応して生まれたものである（在宅で行う新しい食品サービス、モバイルオフィスなどの新製品、使い捨て紙マスクなど⁶⁵）。

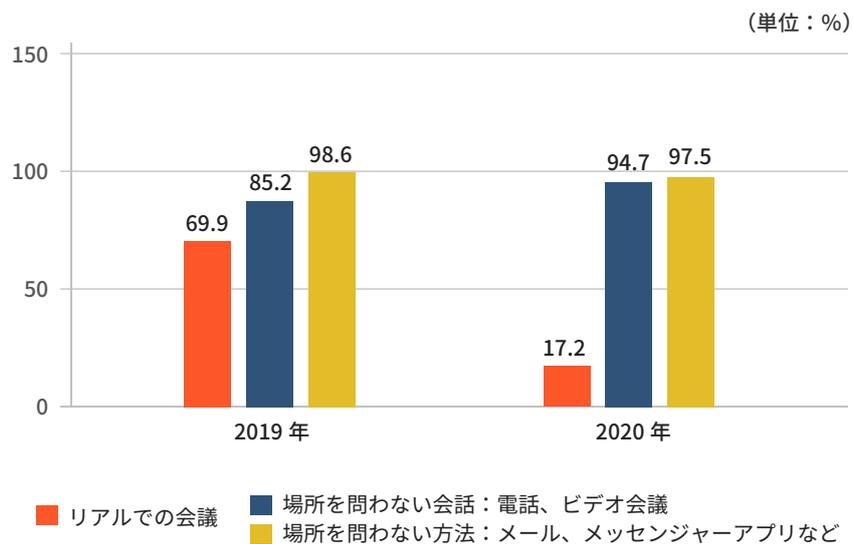
64 Handelsblatt, Curse or blessing – the home office experiment (Fluch oder Segen? Das Experiment Homeoffice), September 25th 2020 <https://www.handelsblatt.com/karriere/management-fluch-oder-segen-das-experiment-homeoffice/26211388.html>

65 Spiegel, Companies develop creative ideas during the Corona crisis (Corona Krise - Unternehmen entwickeln kreative Ideen) May 8th 2020 <https://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/corona-krise-unternehmen-entwickeln-kreative-ideen-a-74f73611-fb19-4396-8f25-e60d1c889351>

リモートワーク時のコミュニケーション

パンデミック前、完全または部分的に自宅で働いていた従業員は、既に特定の場所（オフィス）と関わりのないコミュニケーションを頻繁に活用していた。これらの人にとってパンデミック後に大きく変わった点は、リアルでの会議が2019年の69.9%から2020年は17.2%に激減したことである（図表29）。一方、ホームオフィスがない企業では、電話・ビデオ会議を利用した従業員の割合が2019年の58.3%から2020年は85.2%に大幅に増加した（図表30）。中小企業を中心とした多くの企業においては、こうしたコミュニケーション方法の変化により、技術的課題（機器の利用方法、全従業員に適切な機器を配備する方法）とともに、こういったコミュニケーションシステムを構築すべきか（会議の数や種類など）という課題が浮上した。

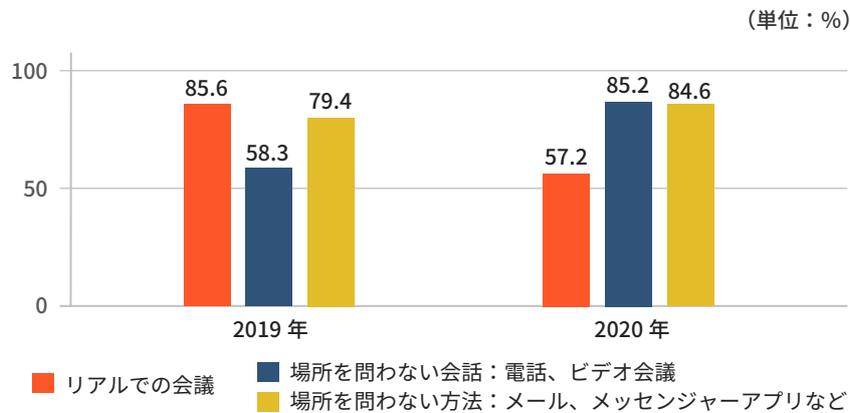
【図表29】リモートワーク時のホームオフィスのある従業員のコミュニケーション方法（2019年、2020年）



出所：IAB⁶⁶

66 lab-forum.de, Online survey of employees: How Corona has changed the working day (Online-Befragung von Beschäftigten: Wie Corona den Arbeitstag verändert hat) <https://www.iab.de/194/section.aspx/Publikation/K200623B06>

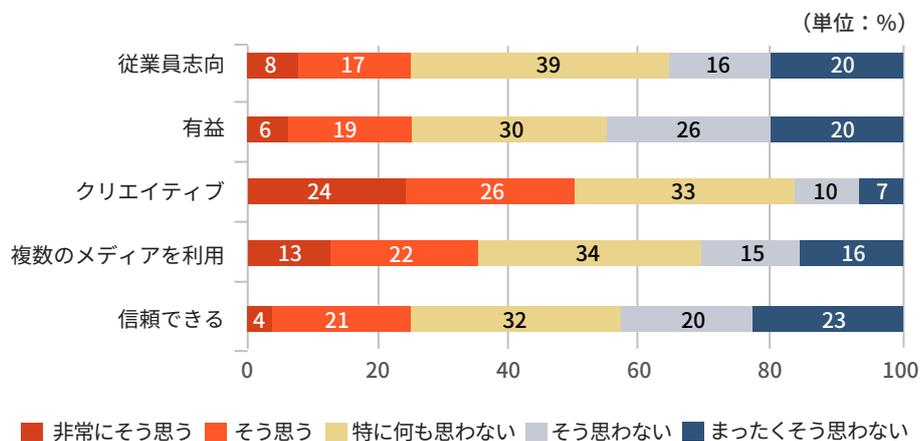
【図表 30】 リモートワーク時のホームオフィスのない従業員のコミュニケーション方法（2019年、2020年）



出所：IAB⁶⁶

リモートワークを利用していなかった企業にとって、優れたコミュニケーションチャンネルの設置は、必ずしも成功しているとはいえない。ドイツ人事労務協会（DGFP）が2021年2月に発表した調査⁶⁷によると、自宅で働く従業員の半数弱が「自社のコミュニケーションは有益ではない（46%）」「信頼できない（43%）」と回答していた。一方で、半数が「自社のコミュニケーションはクリエイティブ（50%）」と認めている（図表 31）。

【図表 31】 在宅勤務で働く従業員の意識



出所：DGFP

67 DGFP, Personnel magazine (Personal Führung) Feb 2021 <https://www.dgfp.de/mediathek/fachmagazin-personalfuehrung/>

同僚や上司、チームメンバー間において、ビデオ会議やチャットのフォーラムの利用が浸透したのは明らかである。定期的に朝のオンラインミーティングを行う企業もあれば、プロジェクトに関するコミュニケーションを増やした企業もある。

バーチャルのチーム作りは普及した。たとえば、2020年7月、ソフトウェア企業 SAP の従業員約 1,500 人はグリルや台所の前に立ち、画面を見ながら直火焼きのプロである「Sizzling Brothers」から調理を習っていた。SAP によると、このバーチャル・バーベキューは、ホームオフィスで退屈しない、孤独にしないことを目的に、毎夏恒例にしていたパーティーの代わりに行われたという⁶⁸。

リモートワークにおける孤独とメンタルヘルス

在宅勤務時のメンタルヘルスに関して、従業員が問題を抱える可能性はよく指摘される。多くの従業員が「在宅勤務は概してオフィス勤務よりもストレスが少ない」と感じている（世論調査会社 forsa の調査では 60%、ドイツ IT・通信・ニューメディア産業連合会〈bitkom〉⁶⁹ の調査では 80%）。一方で、自宅で働く際に今までにはなかったさまざまなストレスが生じる可能性がある。forsa の調査では「同僚との直接的な接触や交流がないことが寂しい」「慣れ親しんだ日々の仕事の体系が懐かしい」が原因でストレスとなる影響が生じていることがわかった（図表 32）。こうしたストレスは、「緊張や苦痛」「不安」「睡眠の問題」といったことの原因にもなっている可能性がある。

【図表 32】一定以上リモートワークで働いた人が感じるストレス

(単位：%)

	ほぼ毎日	週数回	週1回	週数回
同僚との直接的な接触や交流がないことが寂しい	26	44	24	6
慣れ親しんだ日々の仕事の体系が懐かしい	9	24	38	28
最近、緊張や苦痛に悩まされることが増えた	9	23	32	34
不安を感じるが増えた	4	17	41	37
睡眠の問題を感じるが増えた	3	15	34	46
在宅勤務で常に連絡を取る状態になるのが嫌だ	4	11	42	42

出所：forsa survey⁷⁰

68 Mannheimer Morgen, Grilling record at SAP (Grillrekord bei SAP) July 27th 2020 https://www.mannheimer-morgen.de/wirtschaft_artikel-wirtschaft-grillrekord-bei-sap_arid,1666740.html

69 bitkom, More than 10 million work only at home (Mehr als 10 Millionen arbeiten ausschließlich im Homeoffice), November 2020 <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Mehr-als-10-Millionen-arbeiten-ausschliesslich-im-Homeoffice>

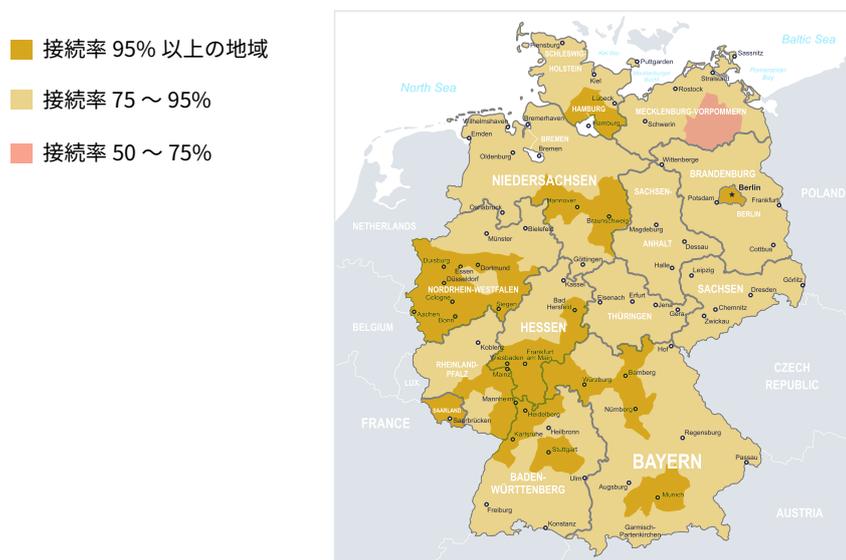
70 forsa Politik- und Sozialforschung GmbH, Experiences with Home offices – Results of a Survey of workers & employees in Bavaria (Erfahrungen mit Homeoffice Ergebnisse einer Befragung unter abhängig Beschäftigten in Bayern) November 30th 2020 <https://www.presseportal.de/download/document/731921-forsa-ergebnisse-hom-3-f20-0512-text.pdf>

しかし、在宅勤務者が日々感じるストレスは減少傾向にある。医療保険会社 DAK⁷¹ が実施した調査では、2019 年 12 月には在宅勤務者（従業員）の約 5 分の 1 が「常時またはほとんどの時間ストレスを感じていた」と回答した。だがロックダウンの実施を受け、2020 年 4 月にはこの割合が 15% まで減少した。「パンデミック後、仕事関連のストレスはまったく感じない、時々しか感じなかった」と回答した従業員が過半数いた。2020 年 5 月に行われた「健康的なホームオフィス」の調査でも、60% が「在宅勤務はオフィス勤務よりストレスが少ない⁷²」と回答している。

リモートワークの実施のための環境

ドイツにおけるブロードバンド接続は、全般的にほぼユビキタスである。図表 33 の地図が示すとおり、ベルリン北方の地域を除く全地域の 75～95% の家庭やオフィスで、50Mbit/s 以上のブロードバンド接続が可能である。ベルリン、エッセン、ドルトムント、ハンブルク、ブレーメンなどの都市での接続率は 95% 超である（図表 33）。

【図表 33】 50Mbit/s 以上のブロードバンド接続（2020 年 12 月）



出所：BMVI, Broadband Atlas (Breitbandatlas)⁷³

71 DAK, Special Analysis (Sonderanalyse), November 2020 <https://www.dak.de/dak/bundesthemen/sonderanalyse-2295276.html#/>

72 Mhplus-Krankenkasse, Healthy Home Office, May 4th 2020 https://www.mhplus-krankenkasse.de/unternehmen/presse_medien/presseinformationen/presse/2019_2020/meldung/homeoffice_studie/zurueck/2019_2020/

73 BMVI Broadband Atlas (Breitbandatlas), December 9th 2020 <https://www.bmvi.de/DE/Themen/Digitales/Breitbandausbau/Breitbandatlas-Karte/start.html>

2020 年半ばには、都市部で 74.6% の世帯が約 1,000 Mbit/s の速度でブロードバンド接続ができた。これは中規模都市（37.0%）の 2 倍であり、農村部（16.7%）の 4.5 倍となっている（図表 34）。

【図表 34】ブロードバンド普及率（2020 年）

（単位：％）

帯域幅	都市部	中規模都市	農村部
≥16 Mbit/s	99.1	95.0	85.4
≥30 Mbit/s	98.3	93.0	81.6
≥50 Mbit/s	97.8	90.9	77.1
≥100 Mbit/s	94.5	79.6	58.3
≥200 Mbit/s	90.9	67.3	37.6
≥400 Mbit/s	85.5	53.0	21.8
≥1000 Mbit/s	74.6	37.0	16.7

出所：BMVI, Broadband Availability (Breitbandverfügbarkeit) ⁷⁴

しかし、他国と比較すると、ドイツの 2020 年 5 月のブロードバンド平均速度は 28.7Mbit/s で 23 位だった（日本は 49.3 Mbit/s）。パンデミックの発生当初、人口の密集した都市部を中心にいくつかの問題が報告されたが、これらは広範囲に及ばず全体的なネットワーク混雑による崩壊 ⁷⁵ の兆候は見られなかった。

2020 年は、地方自治体や企業がより良いサービスを提供し、より高い需要に応えるため、ギガビット接続が急速に普及した。子どもの学校のオンライン授業を問題なく進めて、ホームオフィス ⁷⁶ で効率的に働けるよう、多くの顧客がより高い帯域幅の製品に切り替えている。より高速なサービス提供に向けた進展は、光ファイバーネットワークの整備の遅れにより阻まれている。2019 年末、ドイツで光ファイバーネットワークに直接接続した世帯は 12%未満で、欧州連合 ⁷⁷（EU）内での比較では最下位だった。

ドイツでは従業員が在宅勤務契約を締結している場合、雇用主は従業員に機器を提供しなければならない。パンデミック発生当初、連邦政府は政府職員 ⁷⁸ 用にパソコン、ノートパソコン、タブレットを計 4 万 728 台購入し環境を整えた。

⁷⁴ BMVI Broadband Availability (Breitbandverfügbarkeit), mid-2020 https://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Publikationen/DG/breitband-verfuegbarkeit-mitte-2020.pdf?__blob=publicationFile

⁷⁵ PC Magazin, Is the Corona Virus overburdening the Home office? (Coronavirus ueberlastet Homeoffice?), March 19th 2020 <https://www.pc-magazin.de/news/coronavirus-internet-telefon-ueberlastet-home-office-streaming-gaming-3201376.html>

⁷⁶ Rödl.de, Stronger Demand for Broadband (Stärkere Nachfrage nach Breitband) May 15th 2020 <https://www.roedl.de/themen/kompass-telekommunikation/06-2020/staerkere-nachfrage-breitband-corona>

⁷⁷ Bayerische Rundfunk (Radio Bavaria) Why Germany's optical fibre rollout is advancing slowly (Warum der Glasfaserausbau in Deutschland nur zäh vorangeht) July 31st 2020 <https://www.br.de/nachrichten/netzwelt/warum-der-glasfaser-ausbau-in-deutschland-nur-zaeh-vorangeht,S6J4d6Fc>

⁷⁸ Tagesschau, Federal government buys 40,000 computers (Bundesregierung kauft 40.000 Computer) June 10th 2020 <https://www.tagesschau.de/inland/bundesregierung-computer-homeoffice-101.html>

つながらない権利の利用

労働法では、従業員の勤務場所がホームオフィスか恒久的施設かにかかわらず、緊急の場合を除き、契約で合意のあった勤務時間内のみ業務に対応する義務がある。つまり、従業員は勤務時間外⁷⁹にはつながらない権利を有する。

労働時間法（第5条〈1〉⁸⁰）は企業のオフィス勤務と同様に、ホームオフィスの勤務に適用される。特に最長労働時間と最低休息时间に関する規制は守らなければならない。それによると、従業員は1日11時間の連続した非労働時間を確保する権利がある。加えて、6～9時間働く従業員は、最低30分の休息を取ることが義務づけられている。9時間を超えて働く場合、義務づけられた休息時間は最低45分となる（労働時間法第4条）。

同法は明確に定められているわけではなく、実際には多くの従業員が休息时间も働いていることに留意すべきである。2021年1月、欧州議会は決議案（2019/2181〈INL〉）を提出し、欧州委員会が「つながらない権利」に関する指令案の提案を勧告した。同案の目的は、従業員の仕事と私生活の境界線が曖昧にならないよう保護することである。また、同案によって、将来的にはEU全域の従業員がマイナスの結果⁸¹を恐れることなく、勤務後と休暇中には業務に対応せずすむようになる。

ドイツでは新型コロナウイルス感染症が原因で、労働時間規制が一時的に変更になったことにも留意されたい。これにより、主要産業の従業員は通常より長時間働くことが可能になった。

79 Federal Ministry of Labour and Social Affairs (BMAS), Corona Virus Q&A (Corona – Fragen und Antworten) <https://www.bmas.de/DE/Corona/Fragen-und-Antworten/Fragen-und-Antworten-ASVO/faq-corona-asvo.html>

80 Federal Ministry of Justice (BMJ), Working Times Law (Arbeitszeitgesetz) <https://www.gesetze-im-internet.de/arbzg/BJNR117100994.html>

81 Humanresourcesmanager.de, Right to Unavailability for Employees (Mögliches Recht auf Nichterreichbarkeit für Beschäftigte), February 1 st 2021 <https://www.humanresourcesmanager.de/news/arbeitsrecht-moegliches-recht-auf-nichterreichbarkeit-fuer-beschaefigte.html>

企業の導入事例 (制度、規則、特徴など)

リモートワークの対象

欧州経済研究センター（ZEW）⁸²の調査では、多くのドイツ企業が、新型コロナウイルス感染症のパンデミックが収束しても、リモートワークの継続を望んでいることがわかった。これは大企業において顕著で、下記のような多くの製造業の企業が含まれる。

- 機械製造業
- 化学工業
- 自動車産業

ほかに、在宅勤務により適していることが明らかな IT（情報技術）などの部門が挙げられる。これら全部門において、リモートワークの導入や拡大に取り組む企業の事例が確認されている。

企業は自社の従業員にリモートワークの対象となる人とそうでない人がいることを認めている。また、仕事の種類を増やしリモートワークの対象となる従業員数を増やそうとする企業もある。

ドイツポスト

郵便事業のドイツポストでは、従業員 55 万人のうち 15 万人がオフィスで働いている。残りの従業員は配達、保管、輸送などのオペレーション業務に携わっている。ドイツポストは、「当社のビジネスモデル、サービスのラインナップ、地理的位置づけの幅広さを踏まえると、グループ全体で統一されたホームオフィスに関する規定を定めることは不可能である。ホームオフィス規定は、それぞれの職務内容や部署の要求に合ったものでなければならない。現在、ボンにある本社では、将来的にオフィスとホームオフィスをより優れた形で組み合わせる方法を検討中である」⁸³と述べている。

82 Centre for European Economic Research (Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung, ZEW) Short Insights 19-03 (Kurzexpertise 19-03), 2019 https://www.zeit.de/news/2020-11/14/unternehmensumfrage-homeoffice-nicht-gut-fuer-produktivitaet?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F

83 Spiegel, This is how the DAX companies imagine the new normal (So stellen sich die Dax-Konzerne das "New Normal" vor) July 31st 2020 <https://www.spiegel.de/karriere/homeoffice-so-stellen-sich-die-dax-konzerne-das-neue-new-normal-vor-a-afa46b7e-eec4-4d63-96cc-1908122cf08c>

バイエルグループ

製薬大手のバイエルグループは、高いプレゼンスが必要とされる専門分野において、在宅勤務のソリューションを模索してきた。ドイツ西部ヴッパータール・アプラートを拠点とする検査技師には、2020年初めから在宅勤務を可能とした。研究所では引き続き検査を行っているが、最近では自宅で評価作業や書類作成を始めた者もいる。顧客との対話も電話で行うようになってきている。「ホームオフィスの実験を通じて、化学業界にとって先駆となる仕事を行いたい」と同研究所は表明している。全従業員が初めからこの制度を受け入れたわけではなく、オフィスと私生活の明確な区分けに対する懸念があったが、同社は「進歩は続いている」と述べている⁸⁴。

リモートワークの導入・利用が成功した企業

BASF

ドイツ西部ルートヴィヒスハーフェンに本社を置く BASF（化学）は、2012年以降、リモートワークに関する労働協約を締結した。リモートワークの可否や可能な場合にどのような形で行うかについて、従業員と管理職がともに決める。ロックダウン期間中は、ルートヴィヒスハーフェンで働く従業員計3万9,000人のうち、約半数が自宅で働いた。

バイエル

バイエル（化学）にはリモートワークの長い歴史があり、以前ならまれだった分野でもリモートワークが可能になった。ロックダウン期間中は、世界各地の従業員計10万人のうち、約4万人が自宅で働き、そのうち1万2,000人がドイツで働いていた（前セクションの事例を参照）。

バイヤスドルフ

バイヤスドルフ（パーソナルケア製品）グループでは、ホームオフィスとフレキシブルワークは長い歴史がある。2017年にハンブルクでG20サミットが開催された際、同市の本社で働く全従業員に対して試験的に在宅勤務を導入した。これは「皆が実際にフレキシブルワークを経験すること」「管理職の間でこうした働き方の受け入れを進めること」を明確な目的としていた。その後、バイヤスドルフは連携ツールを搭載した新たなコミュニケーションシステムに投資したことにより、コロナ危機の最中に「予想よりも早く恩恵を受けた」という。2020年の3～4月、ハンブルクにいた約2,500人の従業員のほぼ全員が自宅で働き、同年7月には、その割合は約65%となった。

84 Handelsblatt, Companies' experiences with home office working (Diese Erfahrungen machen Firmen mit Arbeit im Homeoffice), June 2nd 2019 <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/karriere-diese-erfahrungen-machen-firmen-mit-arbeit-im-homeoffice/24390398.html>

BMW

BMWは1995年から、ホームオフィスとテレワークに関する協約を締結している。2013年以降は「モバイルワーク」に関する規定を設け、より柔軟な形で継続している。従業員は社外のどこからでも、日単位だけでなく時間単位でリモートワークができる。人によって最適な配分は異なるため一般的な仕様はないという。ロックダウン期間中にモバイルワークを行った従業員は約3万8,000人に上り、実施時間も長く平均で60%超だった。

コンチネンタル

コンチネンタル（自動車）は2016年、ワークスカウンシルと合意の上で、世界中の全従業員にフレキシブルワークの条件を導入した。全従業員は自由に勤務場所を選択し、パートタイムおよびフレックスタイムで働いて、サバティカル（仕事を離れた長期休暇）を取ることが可能である。モバイルワークが可能な業務を行う従業員のほぼ90%がこの選択肢を利用しており、全世界で計約8万5,000人である。

ダイムラー

ダイムラー（自動車）は2009年以降、フレックスタイムやモバイルワークなどの多様な働き方の選択肢を提供している。2016年12月から、全従業員は目下の仕事に適する場合、モバイルワークに関する基本的な権利を有する。

ドイツ銀行

ドイツ銀行は2000年、ホームオフィスとテレワークに関する協約を初めて導入し、その後何回か改定している。2017年以降はモバイルワークに関する労働協約も設けている。「平時」、すなわち新型コロナウイルス感染症のパンデミック前は、労働時間の3分の2をオフィスで勤務するよう義務付けるという原則があった。

ドイツテレコム

ドイツテレコムは、統一サービス産業労働組合（Verdi）と「モバイルワーク（ホームオフィス）」に関する産業労働協約を締結した初の企業（2016年）だという。同協約はドイツの労働者の大部分に適用される。

メルク

メルク（化学）は2013年以降、多くの従業員が好きな場所で好きなときに働けるように、フレキシブルワークのモデルと対応するデジタル技術を採用している。これにより⁸⁵「時には純粋にバーチャルな働き方」に移行することが容易になったとしている。

85 Der Spiegel, This is how DAX companies imagine the new normal (So stellen sich die Dax-Konzerne das "New Normal" vor) July 31st 2020 <https://www.spiegel.de/karriere/homeoffice-so-stellen-sich-die-dax-konzerne-das-neue-new-normal-vor-a-afa46b7e-eec4-4d63-96cc-1908122cf08c>

シーメンス

シーメンス（技術）はパンデミックを受けて「ニューノーマルワーキングモデル」を展開している。2020年に、将来的に全従業員の過半数（総従業員約24万人のうち14万人。このうち4万5,000人はドイツで働く）が週2～3日自宅で働くことを世界標準にすると決定した。同社はこれを企業文化の発展と連携して捉えており、特にオフィス⁸⁶でのプレゼンスより、結果を志向する経営方法への移行と関連していると考えている。

フルリモートワーク、リモートワークを導入した企業

パンデミック前、定期的なリモートワークを導入していたドイツ企業は比較的少ないが、現在は多数の企業が検討している。多くの場合、従業員と雇用主間の取り決めは、フレキシブルワークに関するより広範な合意の一部となっている。それ以外では、チームリーダーや管理職と特定の従業員との間で具体的な契約が結ばれることもある。よって、週当たりの在宅勤務の日数を規定している企業は少ない。

ダイムラー、BMW、フォルクスワーゲンなどのドイツの大手自動車会社や、シーメンス、ボッシュなどの企業はいずれも、経営側とワークスカウンシルが協議をして労働協約を結ぶ傾向にある。協約により、従業員は仕事の柔軟性という点において大幅な自由を与えられている。たとえば、ダイムラーでは従業員がチームリーダーや管理職に相談した上で、勤務時間と勤務場所を自分で決めることができる。同社の協約では在宅勤務の義務はないが、ほぼ全員がモバイルワークや在宅勤務を行うことができる。時間的には、午後に休んでその夕方や週末に働く⁸⁷ことが可能である。

86 Handelsblatt, July 16th 2020, Siemens macht Homeoffice für 140,000 Mitarbeiter möglich (Siemens makes home working possible for 140,000 employees) <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/industrie-siemens-macht-homeoffice-fuer-140-000-mitarbeiter-moeglich/26009230.html?ticket=ST-7376754-tD1Fqqd2pzJCN3SjnKmQ-ap3>

87 Get Digital Blog, Mobile Working at Daimler, December 12th 2019 <https://get-digital.blog/en/mobile-working-at-daimler-right-to-work-from-home-for-100000-staff/>

企業名	業種	テレワークの日数	特徴
アディダス	スポーツ用品	1日	勤務時間の20%はオフィス外で過ごすことができる
ダイムラー	自動車	1～5日	ドイツでは15万人の従業員のうち10万人が、技術・業務上の理由により不可能な場合を除き、自宅働く権利を有する
キルヒホフ	自動車部品メーカー	1日以上	最低限保証された日数
Microsoft	コンピューター	1～5日	2014年以降、ドイツ国内の従業員2,700人全員が在宅勤務可能。90%がこの制度を利用している
SAP	ソフトウェア	平均2.6日	従業員はチームリーダーにSMS（ショートメッセージサービス）などでテレワークで働くことを知らせるだけでよい
シーメンス	技術・工業生産	2～3日	従業員と雇用主の合意による

出所：Handelsblatt⁸⁸

88 Handelsblatt, Dax Survey from Adidas to Vonovia (Dax-Umfrage: von Adidas bis Vonovia), November 7th 2020 <https://www.handelsblatt.com/karriere/dax-umfrage-von-adidas-bis-vonovia-so-regeln-die-dax-konzerne-die-arbeit-waehrend-des-lockdowns/26585720.html>

リモートワークに関する法律・規定

法的状況

ドイツは欧州の一部の国（例：オランダ）と異なり、在宅勤務の法的権利はない。労働・社会省は自宅で働く従業員が信頼できる枠組みとなる、リモートワークの新法を導入しようとしており、このテーマについて多くの議論がされてきたが、いまだ法案は提出されていない。主な要素は下記のとおりであるが、さまざまな既存の法律が影響を及ぼしている。

- 従業員に在宅勤務をする法的権利はない。雇用主が従業員の在宅勤務の可否を決める。パンデミックを踏まえた一時的な措置として、従業員の在宅勤務が可能な場合、雇用主はこれを許可しなければならない。
- 労働時間法は職場に限らず、在宅勤務にも適用される。これには最長労働時間、休息时间、日曜・祝日の労働禁止などの規定が含まれる。
- 雇用主はホームオフィスの「職場の安全」を保障する責任がある。雇用主はリスク評価を行い、作業機器が必要な場合、従業員が適切な訓練を受けられるようにしなければならない。
- 雇用主は適切なデータ保護のため予防措置を講じ、自宅で働く従業員が常にデータ保護要件を遵守するようにしなければならない。たとえば、従業員（家族や他人は含まれない）だけがPCや携帯電話にアクセスできることを保証しなければならない。データの安全な保管を確認するのも雇用主の責任である。
- 雇用契約には在宅勤務に関する具体的な規定（勤務時間、ホームオフィスでの勤務可能時間など）を盛り込まなければならない。企業にワークスカウンシル（従業員代表制）がある場合、在宅勤務に関する規定は労働協約⁸⁹で決めることができる。

実施

在宅勤務に関する正式な規定がある企業の割合は少ない。連邦労働安全衛生研究所（BAuA）の調査によると、正式な規定⁹⁰がある企業はわずか12%にとどまる。これらの契約のほとんどが、より規制の厳しいテレワークよりも、ホームオフィス契約を扱っている。今まで規定は必要とされていなかったが、2020年に正式な契約を結んだ企業の割合は増加⁹¹している。

社内規則やガイドラインが支障となる可能性もある。シーメンスによると、新たな在宅勤務モデルにより、再考が必要となる多くの問題が生じた。同社は長年、人間工学に基づいた職場の導入や優れた労働環境をノートパソコンが置かれた台所のテーブルと交換したくないと考えていた。

89 Haufe.de, What to watch out for with home office regulations (Was bei Homeoffice-Regelungen zu beachten ist), November 18th 2021 https://www.haufe.de/personal/arbeitsrecht/homeoffice-was-beim-arbeiten-von-zuhause-zu-beachten-ist_76_301172.html

90 BAuA: Telework in Germany https://www.baua.de/EN/Service/Publications/Report-brief/Telework.pdf?__blob=publicationFile&v=5

91 Handelsblatt, Why there should be no compulsion to work from home (Warum es keine Homeofficepflicht geben sollte) January 12th 2021 <https://www.handelsblatt.com/meinung/kommentare/kommentar-warum-es-fuer-unternehmen-keine-homeoffice-pflicht-geben-sollte/26791074.html>

今後

過去数カ月にわたって、在宅勤務の今後の法制化について多くの議論が交わされてきた。ドイツの労働組合は新しくより良い規則の制定を求めている。金属産業労組のIG メタルが行った2020年4月の調査では、組合員の78%がこの選択を支持しているが、約半数（48%）は独立した職場がなく、自分で機器を調達しなければならないことがわかった。労働・社会省も、ドイツにはホームオフィスに関する適切な法的枠組みがないことに同意している。この枠組みは、仕事の編成方法を含め、緊急事態の健康と安全について規定するものである。北欧諸国とオランダは既に労働法を整備し、在宅勤務の時間を倍増した。ドイツもどのようにして追い付けるか⁹²を模索している。

リモートワーク時の人事管理課題

適切な訓練コース（P53 人材育成を参照）の設定、余剰人員の整理、従業員のパフォーマンスや健康状態の把握は、対面よりも、従業員が在宅勤務のときに行う方が難しい。多くの企業はこの1年間、従業員が直面する可能性のある問題について、話し合う機会を設けるよう努力していた。

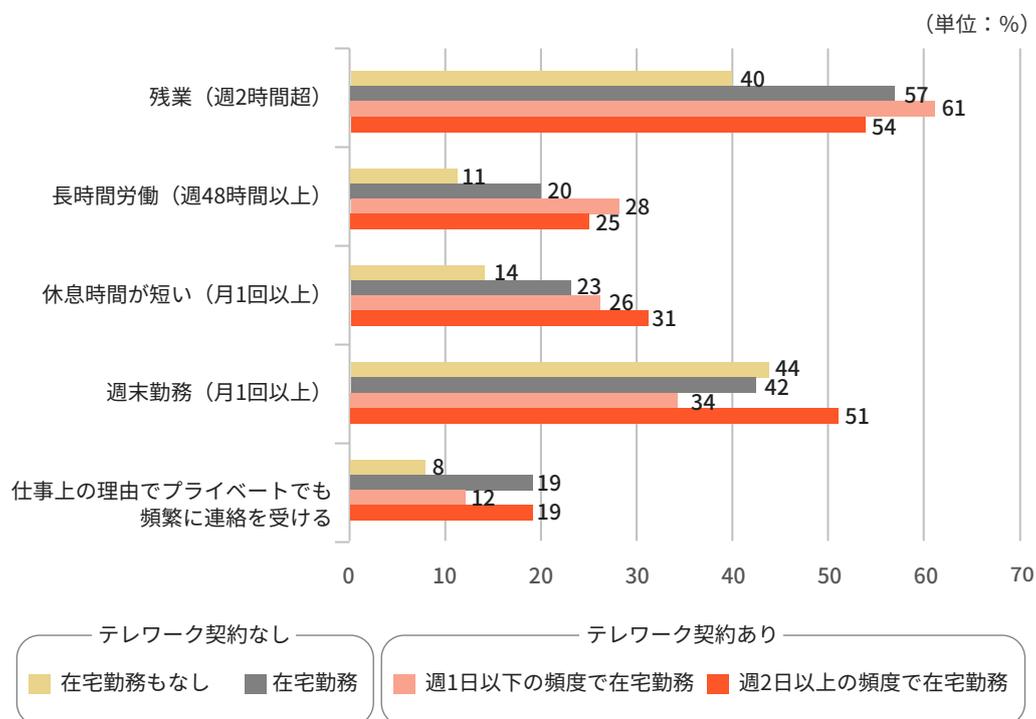
新たに仕事を始める従業員にとって、在宅勤務の環境に慣れるのはオフィス勤務時より難しくなる。たとえばビデオ会議において、新人が意見を述べたり、同僚と打ち解けるのが難しい場合が多い。

92 Dw.com, Coronavirus: Germany to draft new law amid rise in working from home, September 12th 2020 <https://www.dw.com/en/coronavirus-germany-to-draft-new-law-amid-rise-in-working-from-home/a-54905730>

リモートワークによる労働時間の変化

パンデミック前の調査では、正式なテレワーク契約を結んでいる従業員は、オフィスで働く従業員よりも平均して長時間働いていることがわかった（図表 35）。また、在宅勤務の方が残業は多く、終業から始業までに法で定められた連続 11 時間の最低休息時間を確保できず、違反することも多い。テレワーク契約を結ばずに在宅勤務をする従業員の間でも、同様の傾向が見られる。

【図表 35】リモートワーカーの残業や長時間労働などの頻度（2017 年）



出所：BAuA: Telework in Germany⁹³

ドイツでは、在宅勤務をした従業員の正確な追加労働時間は把握していない。スイスで発表された調査によると、パンデミック前に従業員が自宅で働いた際、平均して 2.5 時間多く働いていた⁹⁴。

シーメンスの場合、経営陣は「従業員が自宅で働いた場合も労働時間を変えるべきではない」と考えている。今は通常のオフィス勤務と同じ規則が適用されているが、将来的には何らかの変更が予想される。

93 BAuA: Telework in Germany, page 2 https://www.baua.de/EN/Service/Publications/Report-brief/Telework.pdf?__blob=publicationFile&v=5

94 Handelsblatt, Curse or blessing – the home office experiment (Fluch oder Segen? Das Experiment Homeoffice), September 25th 2020 <https://www.handelsblatt.com/karriere/management-fluch-oder-segen-das-experiment-homeoffice/26211388.html>

リモートワーク時の管理と課題

ドイツで指摘される課題の1つは、仕事と私生活、家庭生活の境界が曖昧になることだった。フラウンホーファー研究機構が2020年12月に発表した、人事部や上級管理職を対象とした調査によると、回答者の39.4%がこれを理解し「チーム単位で施策を支援」していた（図表36）。

ロックダウン期間中に感じられた影響では、「従業員の勤務時間帯が通常とは異なること（66%）」「長時間労働（65%）」たとえば、早朝に働き休憩を取り、また夕方に働くといった「一日を分割して仕事をする（51%）」「週末に働く（35%）」などが挙げられた。この課題に「十分対処できている」と回答した企業はわずか13%だったが、50%が「かなり対処できている」と考えていた。

管理職の回答傾向は、状況を改善するための一連のアイデアに同意していたが、実際にこれらのアイデアを実施している企業は比較的少なかった。

【図表 36】 ロックダウン期間中、仕事と私生活の境界が曖昧になる問題への対応

（単位：％）

可能な対処法	上級管理職の割合		
	理解できる、実施している	理解できるが実施していない	理解できない
スタッフが標記の問題を抱えていることに関して、管理職の意識を高める	30.1	56.4	13.5
チーム単位で施策を支援（例：連絡の可能性や対応時間に関するチーム内の規則など）	39.4	43.1	17.5
従業員の意識を高めるため、標記の問題をテーマとした情報を幅広く発信	21.7	60.2	18.1
最高幹部が標記の問題について明確な声を上げる	24.1	54.4	21.5
標記の問題に関する訓練を提供	17.0	52.8	30.2
企業の医療サービスなどを通じて、中立的な助言や支援を行う	35.8	33.1	31.1
標記の問題を防止する規則を実施するため管理をする（例：休憩時間の徹底）	33.8	34.4	31.8
技術的な時間制限（例：メール配信ができない時間を設ける）	3.1	37.0	59.9

出所：Fraunhofer Institut, Arbeiten in der Corona-Pandemie, Entgrenzungseffekte⁹⁵

あるスタートアップ企業 Komoot は「従業員が在宅勤務をする際、管理職は従業員と連絡がつくよういっそう努力する必要がある」と述べている。Komoot は基本原則に「過剰なコミュニケーション」を挙げている。管理職はいつでも連絡がつくようにして、従業員がオンライン勤務で悪化した障害を取り除くことができるよう、あらゆる努力をしなければならないという。「チーム内で積極的に公平な環境をつくるのが重要。誰にも忘れられたと感じさせてはいけない」と述べた⁹⁶。

95 DGFP, Working in the corona pandemic – delimitation (Arbeiten in der Corona-Pandemie – Entgrenzung), page 4, December 2020 https://www.dgfp.de/fileadmin/user_upload/DGFP_e.V/Medien/Publikationen/2021/02-2021_Studie_Arbeiten_in_der_Corona-Pandemie_Entgrenzung.pdf

96 Tagesspiegel, Onboarding in home offices („Onboarding“ im Homeoffice), April 29th 2020 <https://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/onboarding-im-homeoffice-wie-jobwechsel-und-berufseinstieg-in-der-krise-gelingen/25786776.html>

そのほかに管理職が感じる課題は、企業の「空洞化」である。これは全従業員が在宅勤務をできるようになれば、商品や工程の開発が不可能になり、共同体的な企業文化が損なわれたり、失われたりするのではないかという懸念である。また優れた企業精神を再現するのが非常に難しくなると考える企業もある。

上記の課題は、在宅勤務で長期的に高いレベルの生産性を維持できるのかという、一部の企業が持つ懸念と密接に関連する。これらの企業は「接触が失われることでモチベーションが下がり、創造性やコミットメントの欠如につながる」と考えている⁹⁷。

Ifo 経済研究所のエコノミストもこうした見解を支持している。アイデアや知識の私的交換はより高度な生産性、創造性、革新性をもたらすという経験的証拠を挙げ、在宅勤務の活用が拡大すれば、これらの強みを減ずる可能性があるとしている⁹⁸。

企業は、在宅勤務をする従業員が幸せで、モチベーションを保ち続けて、従業員同士や管理職と互いに連絡が取れるようにする方法を模索している。たとえば、ドイツのマイクロソフトでは、一部の管理職が自宅で働くスタッフとのバーチャル・ランチを週 2 回開催したり、仕事関連のチームミーティングや個別ミーティング⁹⁹をバーチャルで行っている。Komoot では、週に 1 回くじで 2 人の同僚を引き合わせるソフトウェアを利用している。これにより、従業員は少なくとも日々の業務以外の話題について、ビデオチャットを通じて会話することができる。具体的な生産性につながらないとしても、企業環境は改善されている¹⁰⁰。

97 Handelsblatt, Homesickness for the company (Heimweh nach der Firma) June 27th 2020 <https://www.handelsblatt.com/karriere/heimweh-nach-der-firma-wie-sich-deutsche-unternehmen-auf-die-rueckkehr-ins-buero-vorbereiten/25946212.html>

98 Tagesspiegel, Onboarding in the home office („Onboarding “ im Homeoffice) April 29th 2020 <https://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/onboarding-im-homeoffice-wie-jobwechsel-und-berufseinstieg-in-der-krise-gelingen/25786776.html>

99 Handelsblatt, Curse or blessing – the home office experiment (Fluch oder Segen? Das Experiment Homeoffice), September 25th 2020 <https://www.handelsblatt.com/karriere/management-fluch-oder-segen-das-experiment-homeoffice/26211388.html>

100 Tagesspiegel, Onboarding in the home office („Onboarding “ im Homeoffice) April 29th 2020 <https://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/onboarding-im-homeoffice-wie-jobwechsel-und-berufseinstieg-in-der-krise-gelingen/25786776.html>

リモートワークで利用されるオンラインツール

リモートワークで利用されている主なオンラインツールを紹介する。

名称	説明	価格帯	利用率
Asana ¹⁰¹	チーム組織とプロジェクト管理を行うツール 目標設定や、プロジェクトの進捗を管理できる Zoom、Gmail、Google Calendar、Salesforce、Dropbox などのほかのツールと統合されている	Basic は無料 有料版の利用者 1 人当たりの月額 は、Pro が 10.99 ユーロ、Business が 24.99 ユーロ	Asana と Trello が最も人気のある連携ツール
Trello ¹⁰²	プロジェクト管理ツール チーム内で誰が何をしているか、各人が進行中のプロジェクトなどを表示する	Basic は無料 月額 10 ユーロ（年払いの場合）	連携ツールとして人気がある 月間 Google 検索数は 15 万 3,000 回（2020 年 1 月～3 月）
MeisterTask ¹⁰³	チーム向けのオンラインタスク管理ツール	Basic は無料 有料版の利用者 1 人当たりの月額 は、Pro が 8.25 ユーロ、Business が 20.75 ユーロ	ドイツの企業が提供する最も人気のある商品
Microsoft 365 ¹⁰⁴	メール、Word、Excel、PowerPoint、Skype、One Drive、会議、連携、ファイル共有、ビデオ会議などができる Microsoft Teams にもアクセスできる	Business は 299 ユーロ	ドイツで最も利用されている ソフトウェア市場の 85% ¹⁰⁵ を占める
Google Workspace (旧 G Suite) ¹⁰⁶	Gmail、Calendar、Google Meet、Chat、Drive、Docs、Sheets、Slides をはじめとした多くの連携ツールを搭載する	利用者 1 人当たりの月額は、Business Starter が 4.68 ユーロ、Business Standard が 9.36 ユーロ、Business Plus が 15.60 ユーロ	Office ソフトのシェアでは、Microsoft Office に次いで Google Docs が 2 位、シェア 9%

101 Asana website <https://asana.com/de>

102 Trello website <https://trello.com/de>

103 MeisterTask website <https://www.meistertask.com/de>

104 Microsoft website <https://www.microsoft.com/de-de/microsoft-365/buy/microsoft-365?market=de>

105 De. Statista, Shares of office software in Germany (Verbreitung von Officesoftware in Deutschland) November 2020 <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/77226/umfrage/internetnutzer---verbreitung-von-office-software-in-deutschland/>

106 Google Workspace website https://workspace.google.com/intl/en_de/pricing.html

名称	説明	価格帯	利用率
Slack ¹⁰⁷ (※ 2020 年 12 月、Salesforce が Slack を買収)	チャットルーム形式の連携ツール そのほかの機能（内部プロジェクト管理、他社とのプロジェクト管理、データ保護など）も搭載する	利用者 1 人当たりの月額額は、Standard が 6.26 ユーロ、Plus が 11.25 ユーロ	2019 年 11 月、Slack はドイツに事務所を開設 2020 年半ばには、ドイツは英国に次いで同社の欧州第 2 位の市場となった ¹⁰⁸
Dropbox ¹⁰⁹	ファイル共有システム	ビジネス向けが月額 16.58 ユーロ	
WeTransfer ¹¹⁰	大容量データ転送ツール	最大 2GB のファイルを無料で転送でき、サーバーの保存期間は最長 2 週間 20GB までファイルを転送できる Pro アカウントは年額 120 ユーロ	
WhatsApp Business / WhatsApp	メッセージング、ビデオ通話アプリ	無料	2018 年 12 月、人口の 75% が WhatsApp の利用者である ¹¹¹
Salesforce ¹¹²	顧客管理、販売用ソフトウェア	価格は製品により異なる 10 人までの Small business CRM は 1 人当たり月額 25 ユーロ	
Zoom ¹¹³	ビデオ会議ツール 講義、セミナー、訓練などによく利用される	2 人までは無料、3 人以上は 40 分まで無料 通常のビジネス向けプランの年間ライセンスは、利用者 9 人までは 139.90 ユーロ、それ以上は 189.90 ユーロ	最も人気のあるビジネス向けビデオ会議ツール

107 Slack website, January 2020 <https://slack.com/intl/de-de/enterprise>108 Slack website, One year in Germany (Ein Jahr in Deutschland), November 16th 2020 <https://slack.com/intl/de-de/blog/news/ein-jahr-slack-in-deutschland>109 Computerbild.de <https://www.computerbild.de/artikel/cb-Tipps-Internet-Dropbox-24935683.html>110 WeTransfer website <https://wetransfer.com/>111 Messengerpeople.com, User numbers in Germany (Nutzerzahlen in Deutschland) <https://www.messengerpeople.com/de/whatsapp-nutzerzahlen-deutschland/#:~:text=Nach%20den%20j%C3%BCngsten%20Zahlen%20verf%C3%BCgt,um%20mit%20anderen%20zu%20kommunizieren.>112 Salesforce website <https://www.salesforce.com/de/solutions/small-business-solutions/pricing/>113 Heise.de, Zoom meeting costs (Zoom Meetingkosten), February 24th 2021 <https://www.heise.de/tipps-tricks/Zoom-Meeting-Kosten-auf-einen-Blick-4708142.html>

名称	説明	価格帯	利用率
Skype for Business ／ Skype	ビデオ通話	Microsoft 365 のサブスクリプション（定額制）サービスの一部 無料版もあり	2021年7月に終了
Microsoft Teams ¹¹⁴	ビデオ会議ツール 情報共有にも利用できる	Microsoft Office パッケージの一部 無料版もあり	2020年、ドイツでの利用率は9%（個人、ビジネス利用）
Jitsi Meet ¹¹⁵	ビデオ会議ツール	無料	Zoom、Skype、Microsoft Teams に比べて利用者が少ない

バーチャルオフィスの利用

ドイツではバーチャルオフィスは普及しており、多くの国際企業（リージャスなど）だけでなく、地元企業も運営している。サービス内容は基本となる住所の提供やラウンジの利用、電話対応サービス、オフィススペースの月単位の利用まで多岐にわたる。価格帯は月額 99 ユーロから 330 ユーロで、場所やサービス内容により異なる¹¹⁶。

複数のコワーキングスペースの運営企業がバーチャルオフィスの提供を開始した。パンデミックの影響で空室となったホテルも、客室をバーチャルオフィスとして提供しているところがある。

114 Microsoft Teams website <https://www.microsoft.com/de-de/microsoft-teams/compare-microsoft-teams-options?market=de>

115 Jitsi website <https://jitsi.org/jitsi-meet/>

116 Selbstaendigkeit.de, Office furniture (Büroausstattung), <https://selbstaendigkeit.de/selbststaendig-machen/buero-ausstattung/gewerbeimmobilie/virtual-office#:~:text=Was%20kostet%20ein%20Virtual%20Office,etwa%2050%20und%20300%20Euro.>

リモートワークの手当、支援

法的状況

雇用主は従業員が自宅で働いているからといって、報酬額を減らすことはできない。規定によると、パンデミック期間中、雇用主は企業活動が許す限り従業員に在宅勤務の可能性を与えなければならない¹¹⁷。

2020年12月、政府は在宅勤務の追加負担を解消するため、2020年と2021年に全従業員に対して1日当たり最大5ユーロまで定額控除することを決定した。適用期間は最多で120日、上限金額は600ユーロである。机、プリンター、オフィスチェア、ノートパソコンなどの購入費用も、雇用主が負担しない場合、従業員の控除対象となる。しかし、5ユーロの定額控除は対象となる従業員の多くに届いていないとの批判がある。これは、従業員の仕事関連の費用（例：通勤費）に適用される1,000ユーロの控除に含まれているからで、経費が1,000ユーロを上回った従業員だけが、在宅勤務の追加控除の恩恵を受けられる¹¹⁸。

政府は2020年税法（Einkommensteuergesetz, EStG, Section 3:11¹¹⁹）において、全産業分野の雇用主が従業員に対し、コロナ危機に当たって「コロナボーナス（Coronaprämie）」と呼ばれる特別手当を支払うことができるよう定めた。これは非課税で、通常の賃金に加えて雇用主が支払わなければならない。法律ではノートパソコンなどの現物支給も認められ、従業員だけでなく雇用主も非課税となる。ダイムラー、シーメンス、ドイツポストなどの企業が、従業員に「コロナボーナス」を支給している¹²⁰。

実施

従業員がテレワーク契約を結んで働く場合、企業はオフィス機器の費用を支払う法的義務がある。しかし、テレワーク手当を払う企業はほとんどない。大企業の中には、テレワーク契約がない場合でも、従業員に在宅勤務に必要な機器を提供するところがある。2020年12月にビジネス誌ビルトシャフツポッヘが行った調査によると、大企業22社のうち18社が従業員に機器を提供していた。その内容は多岐にわたる。例を挙げると、

- **アディダス**（スポーツ用品）：ノートパソコン、キーボード、携帯電話、ヘッドセットを提供。従業員はモニターとオフィスチェアも借りることができる
- **E.ON**（エネルギー）：従業員やその近親者が高リスクグループに属する場合、個々の状況に応じて追加の機器を支援する

117 Federal Ministry of Work & Social Affairs (BMAS), Corona Questions & Answers (Corona-Fragen und Antworten) <https://www.bmas.de/DE/Corona/Fragen-und-Antworten/Fragen-und-Antworten-ASVO/faq-corona-asvo.html>

118 Tagesschau, Up to Euro 600 for the Home Office (Bis zu 600 Euro fürs Homeoffice), December 16th 2020 <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/steuer-homeoffice-pauschale-101.html>

119 Einkommensteuergesetz (Income Tax Law) <https://www.gesetze-im-internet.de/estg/>

120 Handwerksblatt, Tax-free Corona Bonus for all Industries, Steuerfreier Corona-Bonus für alle Branchen, July 2021 <https://www.handwerksblatt.de/betriebsfuehrung/corona-krise-steuerfreier-zuschuss-fuer-arbeitnehmer>

自宅で働く従業員に直接、経済支援を行うことは少ない。同調査によると、補助金（例：新しい機器の購入）や手当（例：冬期の暖房費）の支払いに積極的な企業は10%に満たなかった。経済支援を行っている企業の例を挙げると、

- **バイヤズドルフ**（パーソナルケア商品）：従業員がパンデミック期間中「フレキシブルなワークスペースを設計」できるよう、1回限りの補助金600ユーロを支給する
- **アリアンツ**（保険会社）：リモートワークに関して1回限りの補助金を支給する（金額不明、特にパンデミック¹²¹と関連性はない）

しかし「コロナボーナス」とは異なり、上記の補助金は非課税ではない。

リモートワークでの人材育成、人材開発

2020年のパンデミックによって、多くのドイツ企業は研修や開発の提供方法を模索している。2020年4月末にKommunikation-Kollegが実施した調査では、企業の66%が「内外の研修コースのほか、人材・組織開発の施策を中止した」と回答した。「在宅勤務時に対象を絞った施策によって、従業員を支援する予定がある」と回答した企業はわずか3分の1だった。約半数の企業が人材開発の延期を決めてイベントを先送りしており、45%の企業は代替オンラインソリューションの提供を目指し、予定していた対面形式のイベントを再構成していた¹²²。

同調査から、オンライン研修に関する意見はさまざまであることがわかった。回答した企業の約3分の1がオンライン研修を既に提供済みであり、12%が実施を予定していた。しかし約3分の1は「オンライン研修の予定はない」と回答している。多くの企業が従業員、他社、専門家とともに、リモートワーク環境に適した研修の開発方法について、話し合うことを望んでいた。

在宅勤務によってデジタル研修の需要が高まっていることが明らかになった。2020年12月に世論調査会社forsaが行った調査によると、新たに研修を受けた従業員は50%に満たず、これはデジタル学習の機会がなかったことが主因とされる。最も需要が高い分野は何かという質問では、37%が「専門知識」と回答した。2位は24%で「新技術」だった。同調査から、パンデミック前、研修の82%が対面で行われていたことがわかった。回答者の47%は「今後デジタル学習メディアが増えること」を望んでおり、従来の研修にこうした形式を組み合わせることを支持している。また、従業員の半数弱（48%）が「2020年にデジタル学習の機会を利用すること」を決めていた。調査参加者の3分の1（32%）は「上級研修プログラムを選ぶにあたって、もっと助言や支援が欲しい」と思っていた¹²³。

121 WirtschaftsWoche, Which Companies pay for a Home Office (Welche Unternehmen für das Homeoffice zahlen) December 6th 2020 <https://www.wiwo.de/finanzen/boerse/kostenerstattung-welche-unternehmen-fuer-das-homeoffice-zahlen/26687662.html>

122 Haufe.de Study shows personal develop falters (Studie zeigt Personalentwicklung kommt zum Erliegen), June 23rd 2020 https://www.haufe.de/personal/hr-management/studie-zeigt-personalentwicklung-kommt-zum-erliegen_80_517684.html

123 Personalwirtschaft, German employees would like more online training possibilities (Deutsche Berufstätige wünschen sich mehr digitale Weiterbildungsangebote) February 22nd 2021, <https://www.personalwirtschaft.de/personalentwicklung/weiterbildung/artikel/deutsche-berufstaetige-wuenschen-sich-mehr-digitale-weiterbildungsangebote.html>

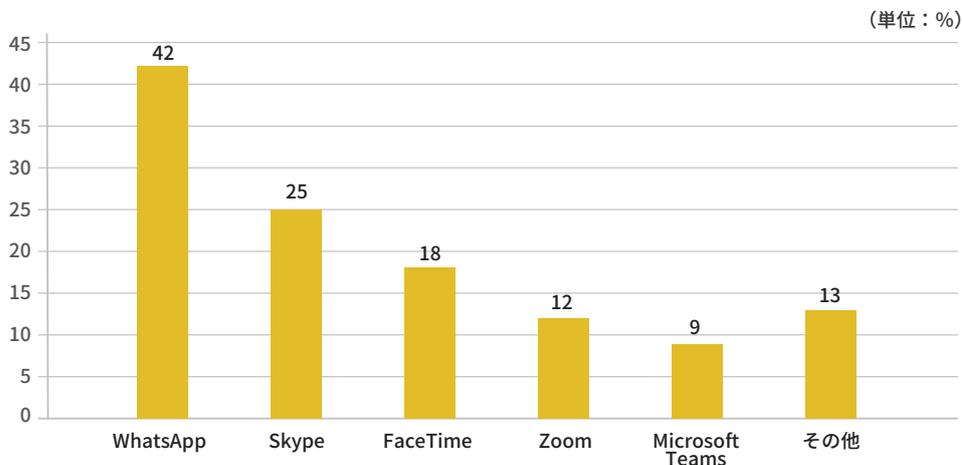
コミュニケーションツールの利用状況

フラウンホーファー研究機構の2020年7月の調査では、93%の企業ではパンデミック前に比べて、パンデミック後は「ウェブ会議やビデオ会議の利用が増えた」ことがわかった¹²⁴。

Microsoft Teams、Zoomなどのサービスは広く普及しているが、データ保護規則を遵守しつつ利用しなければならない。ドイツではデータ保護が非常に重視されており、データ保護当局はリモートワークに特化したガイドライン¹²⁵を発行している。ビデオ会議に関するデータ保護の懸念は広がっており、司法当局は、他メディアの利用が可能ならビデオ会議を使わないようにするか、少なくとも厳重な保護措置を講じるよう勧告する傾向にある。こうした理由から、海外の企業¹²⁶よりドイツ製でサーバーがドイツにあるオンラインシステムを使うことを好む企業もある。しかし、警告にかかわらず、最近では大半の企業がビデオ会議を利用し、ドイツ製ではないプログラムを積極的に使っている。

2020年6月に市場調査会社 Appinio が発表した調査によると、パンデミック後、ドイツ人の57%が仕事や学校でビデオ会議を利用していた。このうち「定期的に使っていた」人は24%、「時々使っていた」人は33%だった。回答者の22%は「パンデミック以降に初めてZoomを知った」と回答した。コミュニケーションツールの利用では、「WhatsApp (42%)」、「Skype (25%)」、「Microsoft Teams (9%)」であった¹²⁷（図表37）。

【図表 37】 パンデミック後に利用されたコミュニケーションツール（2020年）



注：私用、ビジネス用いずれも含まれる
出所：Appinio as republished by WiWo

124 Frankfurter Allgemeine Zeitung, Home offices and video conferences – Corona drives digitalisation (Homeoffice und Videokonferenzen – Corona treibt die Digitalisierung) July 9th 2020 <https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/buero-co/homeoffice-und-videokonferenzen-corona-treibt-die-digitalisierung-16853684.html>

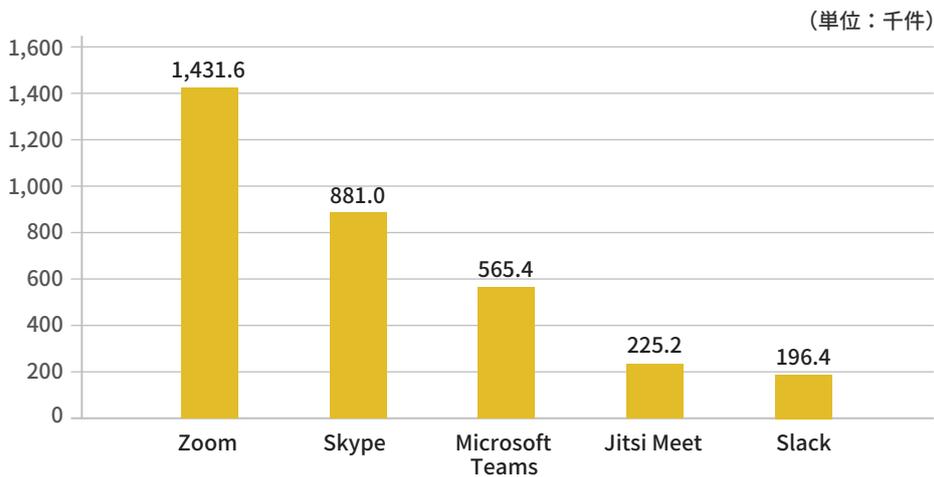
125 Federal Commission for Data Protection and Freedom of Information (Bundesbeauftragte für den Datenschutz und die Informationsfreiheit, BfDI) Data protection, Remote working and mobile working (Datenschutz, Telearbeit und Mobiles Arbeiten) https://www.bfdi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Flyer/Telearbeit.pdf?__blob=publicationFile&v=7

126 Datenschutzpraxis, Tipps on complying with data protection and video conference systems (Tipps zu datenschutzkonformen Videokonferenz-Systemen) April 23rd, 2020 <https://www.datenschutz-praxis.de/verarbeitungstaetigkeiten/tipps-zu-datenschutzkonformen-videokonferenz-systemen/>

127 WiWo, Over than one in two Germans uses videoconferencing – WhatsApp for Skype, Exklusiv: Mehr als jeder zweite Deutsche nutzt Videokonferenzen – WhatsApp vor Skype, 2 June 2020 <https://blog.wiwo.de/look-at-it/2020/06/02/exklusiv-mehr-als-jeder-zweite-deutsche-nutzt-videokonferenzen-whatsapp-vor-skype/>

デジタルマーケティング・プラットフォームを運営する米 Semrush は、コミュニケーションツールの調査を実施した。最も検索数が多いのは「Zoom (143.16 万件)」であった (図表 38)。

【図表 38】人気のコミュニケーションツールトップ 5 (2020 年 1 月～ 5 月)



注：ドイツの Google 検索数に基づく¹²⁸
出所：Semrush

世論調査会社 YouGov の 2020 年 5 月の調査によると、ドイツ人の 11% が仕事で Zoom を利用していた (私用は 14%)。

企業はパンデミック収束後にビデオ会議の利用が減るとは予想していない。たとえば、ドイツ銀行は将来的に出張が 10～20% 減と考えている。ドイツポストの報告によると、パンデミックが始まって最初の 4 カ月間で、同社の交通費は約 80% 減少した。多くの企業が時間とお金の節約だけでなく、環境保護につながったと報告している。一方で、多くの企業がバーチャル会議は、個人的な接触と完全には置き換えられないことに同意している¹²⁹。

128 Presseportal.de, Zoom in front of Skype and Microsoft Teams - In the corona crisis, Germans are primarily looking for video conference tools, July 29th 2020 <https://www.presseportal.de/pm/130447/4664486>

129 Deutschlandfunk.de, Zoom is gaining ground strongly (Zoom legt kräftig zu), September 1st 2020 https://www.deutschlandfunk.de/videokonferenzdienst-zoom-legt-kraeftig-zu.3669.de.html?dram:article_id=483378

オンライン採用、面接、インターンシップ

〈オンライン採用、面接〉

大企業は、オンライン活動がかなりの割合を占める採用プロセスに、移行中もしくは移行済みだったため、対応がそれほど難しくはなかった。一般的な採用活動のプロセスでは、最初の段階において、従業員候補者が企業や職業紹介機関に応募書類を送る。従業員候補者が一次選考を通過すると、多くの企業は通常ビデオ面接を行う。二次面接や幹部社員の採用時のみ、対面での面接を行うことが多い。パンデミック後はこの面接をビデオ通話に移行したり、対面での面接をすることは、特に問題ないようにみられた。具体例として、シーメンスの採用活動を参照されたい¹³⁰。

〈研修〉

パンデミック後、新人の研修は管理職にとってより大きな問題になった。管理職は、新人と過ごす時間を増やし、パンデミック以前よりも新人研修に注力しなければならなかったが、結果として、新たな計画が必要となり、さらなる時間の負担¹³¹がかかる。在宅勤務をする新人向けに「友達制度（Buddy System）」を開発した企業もある。これは、すべての新人に経験豊富な従業員を割り当て、入社時にサポートするというものである。

ドイツ鉄道の管理職は、新入社員が在宅勤務を始めた際、より集中的に働きかけるようになった。対面で知り合う機会がないことから、同社は「デジタル歓迎文化（Digital Welcome Culture）」を展開した。早期にバーチャルでチームと対面する機会を設ける、管理職や部門リーダーとのバーチャル面談を行う、個人の応援プログラムを組むなど、これらはすべて、オフィスでの個人的接触の不足をある程度まで補完することを目的としている¹³²。

人事部は管理職やチームリーダーに対して、新しい仕事や新入社員のたために入念に準備するよう助言している。とりわけ、新入社員のことを可能な限り知るよう促している¹³³。

大切な情報を記載した歓迎メールを送る、企業文化を反映した小さなプレゼントを贈るといった、入社前の過程を以前より重要視する企業もある。

〈インターンシップ〉

インターンシップの数は2020年初めに激減した。2019年5月上旬には4万2,606件の募集があったが、翌年は2万2,581件だった。これには、大半の従業員が自宅で働いている際のインターンの受け入れに関して、管理職と人事担当者の抱える問題と経験不足が反映されている。しかし、多くの大企業はインターンの募集を継続し（2020年5月に最も多くインターンを募集したのは自動車メーカーのアウディ、ポルシェ、医療機器の

130 Siemens Jobs page <https://new.siemens.com/de/de/unternehmen/jobs/faq.html>

131 Tagesspiegel, Onboarding in the home office („Onboarding “ im Homeoffice), April 29th 2020 <https://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/onboarding-im-homeoffice-wie-jobwechsel-und-berufseinstieg-in-der-krise-gelingen/25786776.html>

132 Handelsblatt, Virtual Onboarding (Virtuelles Onboarding), May 7th 2020 <https://www.handelsblatt.com/karriere/virtuelles-onboarding-jobstart-in-corona-zeiten-so-klappt-die-einarbeitung-von-zu-hause-aus/25807124.html>

133 Tagesspiegel, Onboarding in the home office („Onboarding “ im Homeoffice) April 29th 2020 <https://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/onboarding-im-homeoffice-wie-jobwechsel-und-berufseinstieg-in-der-krise-gelingen/25786776.html>

フレゼニウス、ドレーゲル、ドイツ鉄道の5社)、年の後半に在宅¹³⁴ではなくオフィスのポストを募集することもあった。

しかし、オンライン・インターンシップを歓迎する企業の人事部もある。たとえば、BASFの人事部長は「オンライン・インターンシップは2番目の選択ではない」と述べている。同氏は、「得られる知識や経験に変わりはない」という。これは専門知識だけでなく、同僚との交流にも当てはまるといい、交流は電話や動画で行われるが、従業員のいる場所が自宅でもオフィスでも基本的に同じだとしている。同氏は仕事の世界をバーチャルな視点で見るとはメリットがあると考え、インターンは技術についての知識を深め、コミュニケーションスキルを向上させるとしている。BASFの他部署で今後、バーチャル・インターンシップの募集が行われることを期待し、パンデミック収束後も継続すると考えている。

バーチャル・インターンシップのもう1つのメリットは、インターンが経験する仕事の質が高くなる可能性があることである。インターンシップの質が低い場合、学生は同僚のためにコーヒーをいれる、コピーを取るといった基本的な仕事しかできないだろう。バーチャル・インターンシップは、企業が提供する経験の質を向上させる¹³⁵。

インターン希望者の多くは、バーチャル・インターンシップが現場のインターンシップと同様の付加価値を与えてくれるかどうか懸念を抱いている。しかし、この1年間に自宅で働いたインターンもいる。たとえば、SAPの人事チームはマーケティング部門でインターンシップを企画した。

SAP

SAP（ソフトウェア）では通常、インターンシップが始まる数日前、ハードウェア（ノートパソコン、マウス、ヘッドフォン）をインターンの自宅に送付する。開始前には、上司が今後の予定を説明する。初日の朝には、技術部門の社員がインターンに電話でIT（情報技術）について説明し、同社のノートパソコンのセットアップをともにに行い、その後、上司とMicrosoft Teamsで会議を実施する。会議ではチームメンバーにインターンを紹介し、よく使うツールについて説明をする。最初の1週間は動画や新人研修の手引を使った研修が続く。インターンが仕事に慣れるよう、Microsoft Teamsで多くのミーティングを実施する。インターンは全通話を録音して聞き直すことができる。メール、Microsoft Teamsを通じて、すべての同僚に連絡が可能で、全質問に早く、スピーディに回答してもらえらる。

人事チームとしての目的は、インターンに初日から、チームにとって不可欠なメンバーだと感じてもらうことである。インターンは温かい歓迎を受けるだけでなく、さまざまなプロジェクトに積極的に寄与する機会も得られる。

人事チームは、全学生を対象としたインターンシップ通話を週1回行い、各自の業務だけでなく、勉強や週末の予定など、オフィスで昼食やコーヒープレイクの際に上がるテーマについて、話し合えるようにしている。

新型コロナウイルス感染症の状況が少し落ち着いた頃、インターンは衛生規則を遵守した上で、本社にて数日間対面で仕事をした。オフィスと「標準的な」日々の業務の様子を見ることが目的だった¹³⁶。

134 Glassdoor, Where can job seekers still find internships? (Wo finden Jobsuchende jetzt noch Praktikumsplätze?), April 25th 2022 <https://www.glassdoor.de/blog/wo-finden-jobsuchende-jetzt-noch-praktikumsplaetze/>

135 WirtschaftsWoche, How online internships work (Wie das Online-Praktikum abläuft), June 20th 2020 <https://www.wiwo.de/erfolg/hochschule/homeoffice-wie-das-online-praktikum-ablaeuft/25931396.html>

136 SAP website, Internship during the Corona Pandemic (Praktikum während der Corona-Pandemie), December 31st 2021 <https://news.sap.com/germany/2020/12/praktikum-bericht-covid19-marketing/>

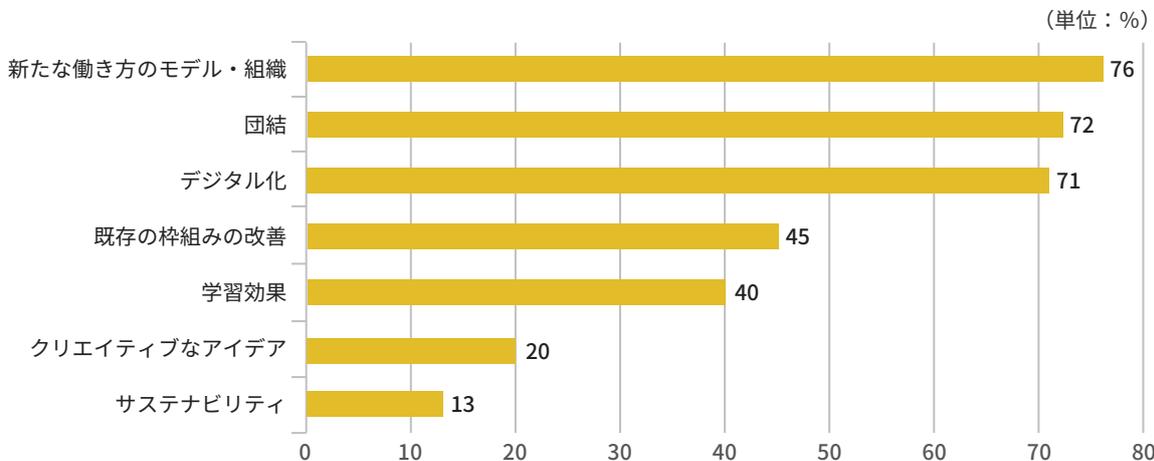
バイヤスドルフ

ロックダウン開始時、既にバイヤスドルフ（パーソナルケア製品）で働いていたインターンは、在宅勤務を行った。一日の業務の流れを把握するためにトレーナーが毎朝9時にバーチャル会議を開催し、当日の業務内容を説明した。この「毎日の対話」がインターンの生活において重要な一部となった。インターンは、「仕事」を睡眠、食事、生活のための空間から物理的に隔離するため、各自の住居内に仕事用の独立した空間を確保するよう推奨された。インターンは在宅勤務を楽しみ、ほかでは経験できなかったことを学んだと感じていた¹³⁷。

「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～

今後、ドイツは従来のオフィスワークに戻らず、新たなハイブリッドシステムを導入する、と企業や調査機関がたびたび示唆している。IBEの調査では、76%が「新たな働き方のモデル・組織」の出現は、素晴らしいチャンスだと捉えている（複数回答）（図表39）。

【図表 39】企業が考えるコロナ危機で得られるチャンス（複数回答）



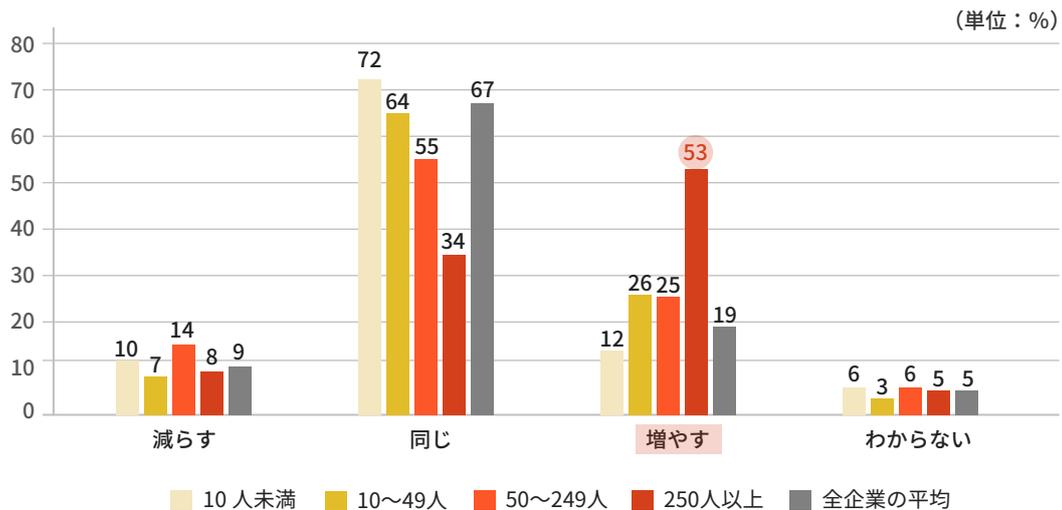
出所：Institut für Beschäftigung und Employability (IBE)¹³⁸

137 Beiersdorf website, I never thought that an internship could function well from home (Ich hätte nicht gedacht, dass ein Praktikum im Homeoffice funktionieren kann), June 17th 2020 <https://www.beiersdorf.de/beiersdorf-live/karriere-blog/blog-uebersicht/2020/06/17-ich-haette-nicht-gedacht-dass-ein-praktikum-im-homeoffice-funktionieren-kann>

138 Haufe.de, HR Management in the Corona crisis (HR-Management in der Corona-Krise), April 9th 2020 https://www.haufe.de/personal/hr-management/studie-zu-personalpolitik-in-der-corona-krise_80_513850.html

連邦労働安全衛生研究所 (BAuA)¹³⁹ が 2020 年 12 月に発表した報告書によると、3 分の 2 の企業がパンデミック収束後もパンデミック後と同じ割合でリモートワークを行う意向だった。リモートワークの割合を「増やす」という企業は 19% で、「減らす」企業は 9%にとどまった。特筆すべきは、従業員数が 250 人以上の企業の間でリモートワークを「増やす (53%)」ことが特に顕著に見られたことだった (図表 40)。

【図表 40】パンデミック収束後もリモートワークを行う予定の企業



出所：BAuA, Working at home in the corona crisis

新しい働き方を実施するために対処すべき懸念事項として、下記の内容が議論されている。

- 在宅勤務の権利
- 社外で働くことに関する法的枠組み
- ホームオフィスの作業環境（技術的、人間工学的に優れた設備の必要性）
- 適切なバランスの取り方（リモートワークを部分的に行うべきである、またはまったく行うべきではないというよりも、従業員のために柔軟性と安全性を高めるべきという考え方）
- 在宅勤務が可能な従業員とそうでない従業員の分断を避ける方法¹⁴⁰

139 Working from home in the Corona crisis: what will happen in the future? Arbeit von zuhause in der Corona-Krise: Wie geht es weiter? Published in 2020 https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Bericht-kompakt/Homeoffice-Corona.pdf?__blob=publicationFile&v=4

140 Handelsblatt, How the workplace of the future will look (Wie der Arbeitsplatz der Zukunft aussehen sollte), January 6th 2021 <https://www.handelsblatt.com/meinung/gastbeitraege/gastkommentar-nach-der-corona-pandemie-wie-der-arbeitsplatz-der-zukunft-aussehen-sollte/26773318.html>

ドイツでは在宅勤務の権利については長く議論されていたが、コロナ労働安全衛生規則により、従業員に対して初めて業務が許す限りにおいて一時的に認めた。同規則は2021年1月27日に施行され、同年3月15日まで有効で、この法律が恒久的になるかはわからない。特にミレニアル世代を誘引したい経営陣は、新型コロナウイルス感染症のパンデミックにかかわらず、モバイルワークやホームオフィスの提供についても再考しなければならない¹⁴¹。

大半の企業がパンデミック収束後に、パンデミック前と同じ働き方に戻るとは予想していない。ほとんどの評論家、企業、従業員が、新しく異なった方法で働く場所を組み合わせ、自宅やそのほかの場所での勤務を増やすといった、より柔軟で多様なアプローチを期待している。

フラウンホーファー研究機構は、オフィスに対する人々の考えが完全に変化するという、パラダイムシフトを予測している。「在宅勤務はコロナ危機前に比べて、大量かつ持続的に増加するだろう。雇用主や顧客のオフィス以外の場所や国で数週間、数カ月、あるいはそれ以上の期間働く『デジタルノマド』と呼ばれる人たちも増えるだろう。これはCovid-19以降、バーチャルの連携はもはや珍しくなく、オフィスワークと知識労働（ナレッジワーク）の固定要素になるからだ」と分析している。

同機構の調査では、「在宅勤務は今後も日々の定型業務の一部にとどまる。オフィスは主な職場であり続けるが、在宅勤務が大いにこれを補完するとみられる。しかし、私たちの働き方は空間的にも時間的にもCovid-19のパンデミック期間よりはるかに柔軟になるだろう」と、オフィスに対してこれまでと異なる役割が期待されている。

同機構は、職場に関しては「自転車、公共交通機関、自動車のいずれにしろ、オフィスへの移動の際に都度、オフィス勤務を意識して決めることになる」と考えている。雇用主と従業員は、通勤時間とオフィスやそのほかの場所で働くことで見込まれる利益のバランスを取るようになるという。

同調査によると、ニューノーマルは、絶えず改良される多様なツールとインターネット回線の帯域の拡大によって可能となる。これは、雇用主である企業にも新たな機会をもたらすことになる。居住地や好みの環境を離れたくないと思っている人を雇用しやすくなる。魅力的で住みやすい都市や人気の休暇先には今後、デジタルノマドが大量に流入し、大都市郊外には、たまにしか都会に通勤しない従業員がさらに流入する可能性がある¹⁴²。

ドイツ銀行

ドイツ銀行は、多くの従業員が「今後も在宅勤務を継続したい」と考えていることを認識しているが、ドイツ経済に損失が出る可能性があるとして、在宅勤務の権利の導入を警戒している。オフィススペースから住宅への急な需要の切り替えがあれば、損失はあり得るだろう。ドイツでは以前から住宅が不足しており、追加需要があれば価格が高騰する可能性がある。雇用主がこの費用を支払った場合（標準的なテレワーク契約ではなくモバイルワーク契約を結び働いていた場合、雇用主は支払いの義務が生じる）、雇用主のコスト増につながり、結果的に収益性が低下するだろう。オフィスとアパートの賃料を比較すると、従業員が都市部に住んだり、都市から比較的安価な都市周辺に移動したりした場合にのみ、雇用主の運営費が大幅に減少することがわかる。

141 Human resources manager, Possible right for employees not to be reached (Mögliches Recht auf Nichterreichbarkeit für Beschäftigte) February 1st 2021 <https://www.humanresourcesmanager.de/news/arbeitsrecht-moegliches-recht-auf-nichterreichbarkeit-fuer-beschaefigte.html>

142 Fraunhofer Institut, Working from Home Experience, 2020 http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn_nbn_de_0011-n-6055969.pdf

ドイツ銀行は、コロナ前後のオフィススペースの需要低下に関する予測を示している。従業員1人当たりのオフィスでの年間勤務日数は、コロナ前後で162日から120日に減少する可能性がある（図表41）。これは、オフィススペースの需要が約20%減少することを示している。

【図表41】 オフィス勤務 vs 在宅勤務 コロナ前後

（単位：日）

	コロナ前	コロナ後
総勤務日数	250	250
－ 病欠	10	10
－ 祝日	30	30
－ 出張	30	10
実際の勤務日数	180	200
－ 在宅勤務	18 (10%)	80 (40%)
－ オフィス勤務	162	120

出所：Deutsche Bank research¹⁴³

ドイツ銀行は3つのハイブリッドな働き方を想定している。

- 1) 部分的に在宅勤務をするオフィスワーカー。居住空間とオフィスは同じ都市にある。
- 2) 部分的に在宅勤務をするオフィスワーカー。従来のオフィスは都市圏の州都にあり、ホームオフィスは同都市圏の違う都市にある。
- 3) 部分的に在宅勤務をするオフィスワーカー。従来のオフィスは都市圏の都市にあり、ホームオフィスは同都市圏の農村部にある。

同行は「従業員に在宅勤務を許可することで雇用主の運営費の削減につながるのは、従来のオフィスのコストがホームオフィスのコストを上回る場合に限られる」としている。そうでなければ、コストが上昇した場合、雇用主が作業の外注を増やす可能性があるほか、パンデミック前に既に利益率が低い場合、企業が倒産する恐れがある¹⁴⁴。

143 Deutsche Bank, Work from home has come to stay, 25 January 2021, page 6 https://www.dbresearch.com/PROD/RPS_EN-PROD/PROD000000000515973/Work_from_home_has_come_to_stay.pdf?undefined&realload=ua7f2iRTdF-VpjSSIVNERO2foYtyapvTdgIKVISETfyBkt-JEzNVI4uDgDSbmYX23

144 Deutsche Bank, Working from Home, Be careful what you wish for, September 9th 2020 https://www.dbresearch.com/PROD/RPS_EN-PROD/PROD000000000511883/Working_from_home%3A_Be_careful_what_you_wish_for.PDF?undefined&realload=2ckfurMxukFmbg00HnYVVS-djPg03hIbfFpeFN6JMzh6pKrRBaHbgpvZDgN/lHgHH

ニューノーマルに対する各社の見解は下記のとおり。

企業名	「ニューノーマル」に対する見解	オフィススペースに対する見解
アリアンツ	勤務日数のうち、自宅で働く割合が高くなると予測。常務取締役を含む過半数の従業員は、在宅勤務とオフィス勤務を組み合わせたハイブリッドモデルを希望している	同社のオフィススペースの需要が約 33% 減少すると予測
BASF	時間と場所の柔軟性を高めたい従業員の要求にさらに応え、勤務時間、パートタイム勤務、モバイル勤務など、さまざまな可能性を提供したいと考えている	オフィススペースについて検討しているが、まだ何も決定していない
バイエル	パンデミック後に培ったポジティブな在宅勤務経験を生かし、従来の働き方には戻らない	労働状況が今後どのように変化するかを見てから、オフィススペースについて決断したいとしている
BMW	オフィスとモバイルワークの知的な組み合わせが成功の鍵だとしても、単一のモデルがあるとは思っていない。従業員の状況は各自異なるため、従業員と上司の間で決めるべきである	—
ドイツテレコム	ハイブリッドシステムの台頭を予測。これは、在宅勤務とオフィス勤務の組み合わせだけでなく、そのほかの勤務場所も考慮している	オフィススペースの需要は減少するが、正確にどれだけ減少するのか述べるのは時期尚早である
RWE	在宅勤務時間を増やしたい従業員の割合は、パンデミック前より高まると予測。パンデミック後の経験がポジティブだったため、これを歓迎している	2021 年秋の竣工を目指し、エッセンに RWE キャンパスを建設中。計画を立てるに当たって、従業員がより多くのリモートワークの機会を望んでいることを考慮した
シーメンス	勤務場所は、二者択一ではなく、世界最良の場所を提供しようとしている。私的な接触という点において、実在するオフィスのメリットをよく理解しており、複数の別種の業務を行うオフィス以外の場所での勤務と並行して、オフィス勤務を継続する意向である	オフィススペースを削減するよりも、ニューノーマルにより適したオフィススペースに作り変える方法を検討中。たとえば、個人オフィスや小規模オフィスより、チームワークや連携、イノベーションが生まれるようなオープンスペースにする

出所：Spiegel¹⁴⁵

オフィス勤務と在宅勤務だけがハイブリッドな選択ではない。もう 1 つのハイブリッドワークの形式は「ハブアンドスポーク」モデルだ。これは従業員に、自宅、主となる本社、自宅の近くにある代替の「フレックス」な場所を組み合わせる選択肢を与える。このモデルは、都心よりも従業員の自宅に近い地方や郊外のワークスペースに対する需要を生む。フレキシブルなワークスペースを提供している Instant 社は「働き手がオフィスに戻るにつれ、第 2 のロケーションに対する需要が高まっている。これは、従業員がワーク・ライフ・バランスを向上させるため、長距離通勤をしながら、自宅の近くで過ごすことを選ぶからだ」と述べている¹⁴⁶。

145 Spiegel, This is how the Dax companies imagine the new normal (So stellen sich die Dax-Konzerne das "New Normal" vor) July 31st 2020 <https://www.spiegel.de/karriere/homeoffice-so-stellen-sich-die-dax-konzerne-das-neue-new-normal-vor-a-afa46b7e-eec4-4d63-96cc-1908122cf08c>

146 Allwork.space, Demand for flexible space on the rise in Germany, November 2nd 2020 <https://allwork.space/2020/11/demand-for-flexible-space-on-the-rise-in-germany/>

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

連邦労働安全衛生研究所（BAuA, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin）は、リモートワークに関する数多くの研究を発表。その多くは同所が2年ごとに行っている労働時間の傾向に関する調査に基づく。



Working Time Survey: Commuting, Remote Working, Business Trips, changing and mobile ways of working (Arbeitszeitbefragung: Pendeln, Telearbeit, Dienstreisen, wechselnde und mobile Arbeitsorte), published in 2020 but based on 2017 findings.

<https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2452.html>



Working Time Survey: Remote Working in Germany. An English summary of some of the findings of the above survey.

https://www.baua.de/EN/Service/Publications/Reportbrief/Telework.pdf?__blob=publicationFile&v=5



The German version of this summary is available under the title Arbeitszeitbefragung: Telearbeit in Deutschland at

<https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Bericht-kompakt/Telearbeit.html>



Working Time Survey: Comparison 2015, 2017, 2019 (Arbeitszeitbefragung: Vergleich 2015 – 2017 – 2019), December 2020

<https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2452-3.html>



Working from home in the Corona crisis: what will happen in the future (Arbeit von zuhause in der Corona-Krise: Wie geht es weiter), 2020

https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Bericht-kompakt/Homeoffice-Corona.pdf?__blob=publicationFile&v=4



The Federal Commissioner for Data Protection and Freedom of Information (BfDI, Der Bundesbeauftragte für den Datenschutz und die Informationsfreiheit), Remote and Mobile Working: a Data Protection Guide (Telearbeit und Mobiles Arbeiten: Ein Datenschutz-Wegweiser), July 2020

https://www.bfdi.bund.de/SharedDocs/Publikationen/Faltblaetter/Telearbeit.pdf?__blob=publicationFile



forsa Politik- und Sozialforschung GmbH for DAK (one of Germany's statutory health insurers), Experiences with Home offices – Results of a Survey of workers & employees in Bavaria (Erfahrungen mit Homeoffice Ergebnisse einer Befragung unter abhängig Beschäftigten in Bayern), November 30th2020

<https://www.presseportal.de/download/document/731921-forsa-ergebnisse-hom-3-f20-0512-text.pdf>



Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Working from Home Experience, 2020

http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn_nbn_de_0011-n-6055969.pdf



マンハイム大学は、オンラインパネルサンプル German Internet Panel (GIP) を利用した「マンハイムコロナ研究計画 (MCS)」を策定。同計画では、新型コロナウイルス感染症のパンデミック後における、ドイツ社会の変化に注目している。調査結果の詳細の閲覧は有料だが、主な結果を要約したさまざまな記事が発表されている。

<https://www.uni-mannheim.de/gip/corona-studie/>



Eurofound, Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age, Luxembourg und Genf: Publications Office of the European Union und International Labour Office, 2020, covers all of the EU.

https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef19032en.pdf



Gensler Research Institute, Die deutsche Büroarbeitswelt 2019

https://www.gensler.com/uploads/document/611/file/DieDeutscheB%C3%BCroarbeitswelt_2019_Digitale_German.pdf



Institut der deutschen Wirtschaft, Office Workers in Germany (Bürobeschäftigte in Deutschland), IW -Trends 3/2020, 2020

https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/IW-Trends/PDF/2020/IW-Trends_2020-03-04_Hammermann-Voigtl%C3%A4nder.pdf



Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Home Offices, DIW Economic Bulletin 2016, February 2016,

https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.527976.de/diw_econ_bull_2016-08.pdf



Eurofound, Living, Working and Covid-19 – Study of impact of Covid-19 in all EU countries, 2020

https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20059en.pdf



bitkom, More than 10 million work only at home (Mehr als 10 Millionen arbeiten ausschließlich im Homeoffice), November 2020

<https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Mehr-als-10-Millionen-arbeiten-ausschliesslich-im-Homeoffice>

リモートワーク関連の団体など



金融保険業等協同組合 (VBG)

ドイツ最大の職業団体の1つであり、法定損害保険の機関である。雇用主と従業員にリモートワークについて助言を行うとともに、多数の指針書を発行している。

https://www.vbg.de/SharedDocs/Medien-Center/DE/Broschuere/Themen/Bildschirm_und_Bueroarbeit/Telearbeit.pdf?__blob=publicationFile&v=7



ドイツ人事労務協会 (DGFP, Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.)

ドイツの人事担当者を対象とした組織。在宅勤務関連のオンライン講演、セミナー、イベントを主催。

<https://www.dgfp.de/akademie/>



連邦人事管理者協会 (BPM, Bundesverband der Personalmanager)

<https://www.bpm.de/aktivitaeten>



フレキシブルワークや在宅勤務に関する講演やセミナー、展示会は数多くあるが、現在はすべてバーチャルでの開催となる。たとえば、バーチャル展示会「ホームオフィスとリモートワーク 2021」は、2021年1月26日から29日にかけて行われた。

<https://secure-home-office.com/>

業務関連のワークサイト、ツール、 コワーキングスペース



ドイツの大手企業では、パンデミック後にチャットツールの利用が大幅に増加した。ルフトハンザ航空は、ツールの利用が倍増したと発表した。製薬大手のバイエルは、経済紙ハンデルスブラットの調査に「ビデオ会議を毎日、2人の場合は7万件、数人だと3万5,000件行っている」と回答した。Microsoft Teamsでのバーチャル会議も「通常3万件設定」しているという。

ドイツ株価指数(DAX)構成企業30社(有効回答23社)を対象とした調査では、チャットに利用しているツールを聞いているが、「Teams(65%)」「Skype(17%)」「別のプラットフォームや自社のプラットフォーム(18%)」という回答であった。

しかし、チャットはメールの代わりにはならなかった。ほとんどのDAX構成企業は、チャットとメールの両方を利用している。保険や銀行では、チャットよりもメールがはるかに多く使われている。化学・消費財メーカーのヘンケルは、従業員に公式情報を送る際など、メールの利用を継続している。一方、スポーツ用品のアディダスはほとんどメールを使わないが、従業員の平均年齢が約31歳と若年の従業員が多いことが理由かもしれない。エネルギー大手のRWEは「早急のフィードバックが必要な際に選ぶ手段はチャットだ」という。

大手企業によるチャットの利用期間もかなり差がある。バイヤスドルフ、ドイツポスト、SAP、シーメンスの従業員は長年チャットツールを使っているが、電力会社E.ONとセメント大手ハイデルベルクセメントは2019年に使い始めたばかりである。ポリマー製造企業のコベストロと不動産サービス会社のヴォノヴィアも、パンデミック直前に遅れて導入している¹⁴⁷。

企業が利用しているツールは下記のとおり。

147 Handelsblatt, The chat programmes the DAX companies use (Welche Chatprogramme die Dax-Konzerne nutzen) April 30th 2020 <https://www.handelsblatt.com/karriere/arbeiten-von-zu-hause-welche-chatprogramme-die-dax-konzerne-nutzen/25782746.html?ticket=ST-7814122-5RQM4zLL9xDil-5hbJfaS-ap6>

名称	価格帯	備考
Microsoft Teams ¹⁴⁸	Microsoft Office パッケージの一部 無料版もあり	DAX 構成企業の間で最も人気のプログラム
Skype for Business / Skype ¹⁴⁹	Microsoft 365 のサブスクリプション（定額制） サービスの一部 無料版もあり	サービスの提供は 2021 年 7 月に終了
Zoom ¹⁵⁰	2 人までは無料、3 人以上は 40 分まで無料 通常のビジネス向けプランの年間ライセンスは、利用者 9 人までが 139.90 ユーロ、10 人以上は 189.90 ユーロ	
Slack ¹⁵¹	利用者 1 人当たりの月額、Standard が 6.26 ユーロ、Plus が 11.25 ユーロ	
WhatsApp Business / WhatsApp ¹⁵²	無料	
Jitsi Meet ¹⁵³	無料	

148 Microsoft Teams website <https://www.microsoft.com/de-de/microsoft-teams/compare-microsoft-teams-options>

149 Skype for Business website <https://www.skype.com/de/business/>

150 Zoom website <https://zoom.us/de-de/meetings.html>

151 Slack website <https://slack.com/intl/de-de/pricing>

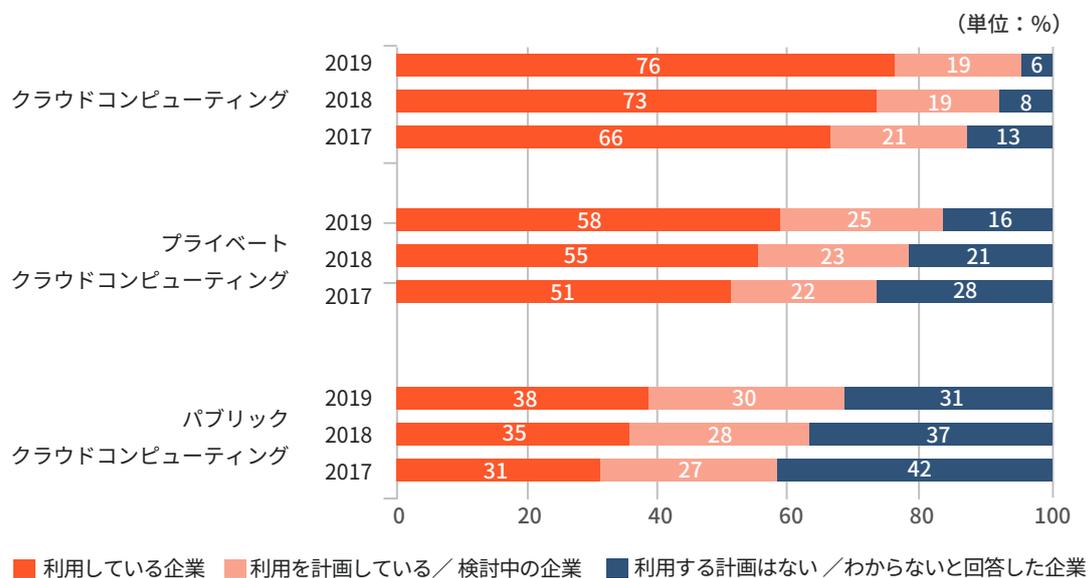
152 WhatsApp Business website <https://www.whatsapp.com/business/?lang=de>

153 Jitsi website <https://jitsi.org/jitsi-meet/>

クラウドサービスの利用状況

数年前から、クラウドコンピューティングの利用が増加している。Bitkom の調査によると、2019 年時点でクラウドコンピューティングを利用している企業は 76% であった（図表 42）。IDC の調査によると、企業の 46% がクラウドの導入を進めており、87% が複数のクラウドリソースを利用していることがわかった¹⁵⁴。PC Magazin によると、従業員が 20 人以上のドイツ企業のうち、72% がクラウドコンピューティングを利用しており、35% が Microsoft 365、Ionos、Workspace、MagentaCloud XL、Dropbox Business のいずれかを利用している¹⁵⁵。

【図表 42】ドイツ企業におけるクラウドコンピューティングの利用率（2017 年～ 2019 年）



出所：bitkom¹⁵⁶

154 IDC Study on Cloud Computing 2020+, July 29th 2020 https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prEUR146745720&utm_medium=rss_feed&utm_source=Alert&utm_campaign=rss_syndication

155 Umlaut.com, Business Cloud Storage (Business Cloud Speicher) <https://www.umlaut.com/uploads/documents/Business-Cloud-Speicher-PCM-2020-06.pdf>

156 bitkom research, June 23rd 2020 <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Drei-von-vier-Unternehmen-nutzen-Cloud-Computing>

2020 年半ばにドイツで使われたクラウドサービストップ 5 は下記のとおり。

クラウドサービス	製造元	ストレージ スペース	年額（ユーロ） ^注	メリット	デメリット
Microsoft 365	Microsoft	1 テラバイト	50.40/122.40 ~ 299	高度なセキュリティ、 機能性に優れる	大規模チーム向け
Ionos	Ionos	1 テラバイト	60/120	ドイツ製、セキュリ ティ機能	2 年目に価格が倍に
Workspace	Google	30 ギガバイト	56.16/112.32	セキュリティなど 多機能	パスワードの要求が 少ない
MagentaCloud XL	Telekom	1 テラバイト	119.40/479.40	ドイツ製	2 要素認証ではない
Dropbox Business	Dropbox	5 テラバイト	144/216	大容量ストレージ	なりすましの問題

注：利用者 1 人当たりの年間最低・最高料金。通常はストレージ容量に基づき算定。

出所：PC Magazin, Test, June 2020

スケジュール管理ツール

ドイツでは、Google Calendar、Outlook、Apple Kalender、Kalender.com などのスケジュール管理ツールが人気である。

製品名	価格	備考
Google Calendar ¹⁵⁷	Google アカウントがあれば無料	Google と Outlook は最も利用されているオンライン スケジュール管理ツール
Outlook ¹⁵⁸	無料または Microsoft 365 パッ ケージの一部	Outlook と Google は最も利用されているオンライン スケジュール管理ツール
Apple Kalender ¹⁵⁹	Apple アカウントがあれば無料	
Kalender.com ¹⁶⁰	無料	学校の休日を自動的に追加できるドイツ語のツール
iKalender ¹⁶¹	無料	
Doodle ¹⁶²	無料	ほかのオンラインカレンダーの情報を統合できるツール

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

158 Microsoft website https://www.microsoft.com/de-de?ranMID=46131&ranEAID=wEwyDeNfvLM&ranSiteID=wEwyDeNfvLM-vvCGTTkgBXAesPe00l6z_g&epi=wEwyDeNfvLM-vvCGTTkgBXAesPe00l6z_g&irgwc=1&OCID=AID2000142_aff_7806_1243925&tduid=%28ir__6lo1stkl1gkfqwtkk0sohz3zv2xpc kxe1g3brkr00%29%287806%29%281243925%29%28wEwyDeNfvLM-vvCGTTkgBXAesPe00l6z_g%29%28%29&irclidid=_6lo1stkl1gkfqwtkk-0sohz3zv2xpc kxe1g3brkr00

159 Apple website <https://www.apple.com/de/?afid=p239%7C230135&cid=aos-de-aff-ir>

160 Kalender website <https://www.kalender.com/>

161 iKalender website <https://www.ikalender.com/de/startseite.html>

162 Doodle website <https://doodle.com/de/>

プロジェクト管理プラットフォーム

ドイツでは、MeisterTask、Agantty、Bitrix24、Asana、Trelloといったプロジェクト管理プラットフォームが使われていたが、2020年は連携ツール（Trello、Asana、MeisterTask）はビデオ会議ツールに比べ、利用者の増加率が著しく低かった¹⁶³。

製品名	価格	備考
MeisterTask ¹⁶⁴	Basic は無料 有料版の利用者 1 人当たりの月額、Pro が 8.25 ユーロ、Business が 20.75 ユーロ	ドイツ製
Agantty ¹⁶⁵	無料	ドイツ製
Bitrix24 ¹⁶⁶	Basic は無料 有料版の月額は Start（2 人）が 19 ユーロ、6 人以上が 55 ユーロ	ドイツ製
Asana ¹⁶⁷	Basic は無料 有料版の利用者 1 人当たりの月額、Pro が 10.99 ユーロ、Business が 24.99 ユーロ	最も人気のあるプラットフォーム
Trello ¹⁶⁸	Basic は無料 Business は利用者 1 人当たり月額 10.00 ユーロ	ドイツでとても人気がある
Microsoft Project ¹⁶⁹	利用者 1 人当たりの月額は、Plan 1 が 8.4 ユーロ、Plan 2 が 25.3 ユーロ、Plan 3 が 46.4 ユーロ	
Monday ¹⁷⁰	Standard は月額 29 ユーロ、Pro は月額 48 ユーロ	

163 Presseportal.de, Zoom in front of Skype and Microsoft Teams - In the corona crisis, Germans are primarily looking for video conference tools, July 29th 2020 <https://www.presseportal.de/pm/130447/4664486>

164 Meister task website <https://www.meistertask.com/de>

165 Agantty website <https://www.agantty.com/>

166 Bitrix24 website https://www.bitrix24.de/features/crm.php?utm_source=fuer-gruender&utm_medium=referral&utm_campaign=dE_fuer_gruender_10_2018_create

167 Asana website <https://asana.com/de>

168 Trello website <https://trello.com/pricing>

169 Microsoft website <https://www.microsoft.com/de-de/microsoft-365/project/project-management-software?market=de>

170 Monday website <https://monday.com/>

コワーキングスペースの利用状況

ドイツでは、近年コワーキングが大幅に増加している。2019年半ばには、500を超えるコワーキングスペースが運営されており、会員数は平均68人であった。近隣諸国に比べると低い数字だが、2017年から2019年初頭にかけて13%増加している。2020年の第3四半期には、コワーキングスペースなどのフレキシブルなオフィススペースに対する需要が20%増となった。不動産コンサルティング企業Instant Groupの調査によると、こうした最近の進展により、ドイツは規模的に欧州3位の「フレックス」市場となった¹⁷¹。

人気が高まっている主な理由は、コワーキングスペースを利用する小企業やスタートアップが増えたことである。しかし、利用者の過半数（2019年に79%）は、個人利用者かフリーランサーである。小企業の利用増加に応じて、コワーキングスペースは専用性を高めたオフィススペース¹⁷²を提供するようになった。利用者は特に「コワーキングスペースの活気的でクリエイティブな雰囲気」と「レンタル期間や床面積などの柔軟性」を評価している¹⁷³。

コワーキングスペースはドイツ全土に散在し、小さな町にもある。最も集中しているのはベルリンで、ケルン、ハンブルク、ミュンヘンなどの都市が続く。スペースの貸出に関わる最大手企業は下記のとおり。

- **リージャス**：家具完備のシングルオフィス、個人用の机を備えたコワーキング、バーチャルオフィス、ビジネスラウンジを提供している。ドイツの23都市で展開。
- **MindSpace**：コワーキングスペース、個人オフィス、会議室、イベントルームを提供。
- **Rent24**：コワーキングスペース、個人オフィス、イベントルームなど、ドイツに70を超えるスペースがある。
- **WeWork**：ドイツ国内には17拠点あるが、企業向けには本部（建物）、コワーキングスペース、個人オフィス、オフィスデイを提供している。
- **Factory、Betahaus、Unicorn** など。¹⁷⁴

171 Allwork.Space, Demand For Flexible Space On The Rise In Germany, November 2nd 2020 <https://allwork.space/2020/11/demand-for-flexible-space-on-the-rise-in-germany/>

172 Ginsep.co, Co-working spaces in Germany, November 11th 2020 <https://ginsep.co/co-working-spaces-in-germany/>

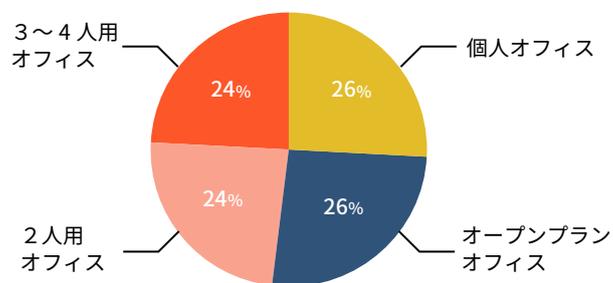
173 SpringerLink, User preferences for co-working spaces, September 17th 2020 <https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-020-00414-z>

174 Gründer.de, Co-working spaces in Germany (Coworking Spaces in Deutschland) March 5th 2021 <https://www.gruender.de/hr-office/coworking-spaces-in-deutschland/>

ワークスペース

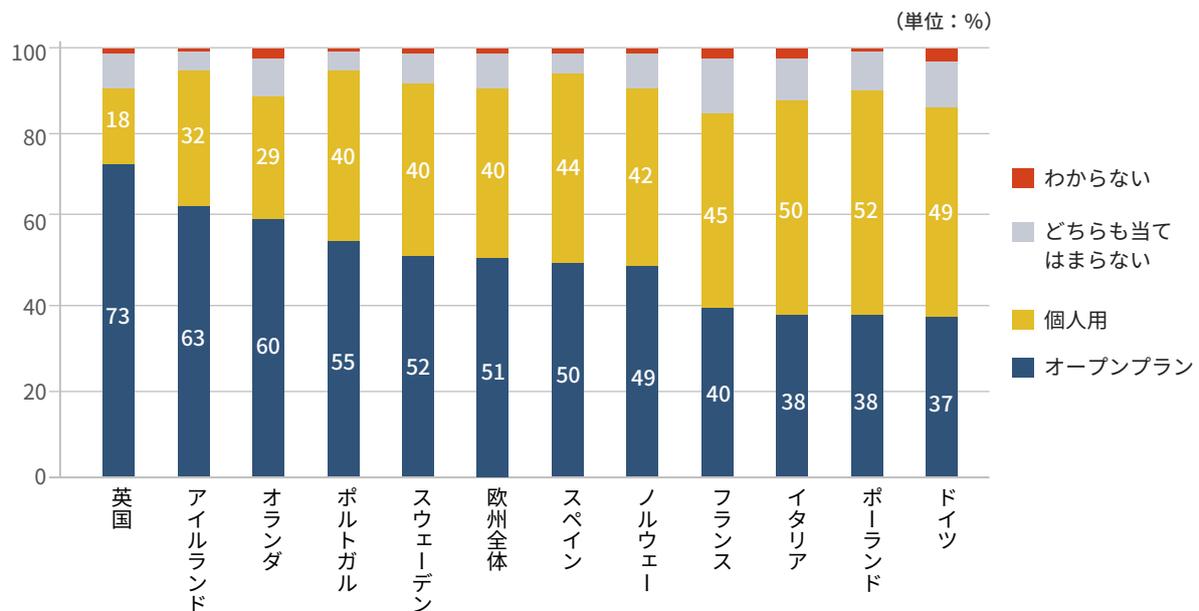
オープンプランオフィスの概念はドイツで発達したが、現在は人気がない。建築事務所大手 Gensler の調査によると、パンデミック前、全従業員の約半数が2～4人のオフィスで働いており、個人オフィスがあるのは26%と、従業員の4分の1しかオープンプランオフィスで働いていなかった（図表 43）。不動産会社サヴィルズ¹⁷⁵の調査では、オープンプランオフィスで働く従業員の割合が上昇している（37%）が、これは英国（73%）の半分程度である（図表 44）。

【図表 43】ドイツにおけるオフィスの種類



出所：Gensler Research Institute, 2019

【図表 44】従業員が働くオフィスの種類・欧州国別（2019年）



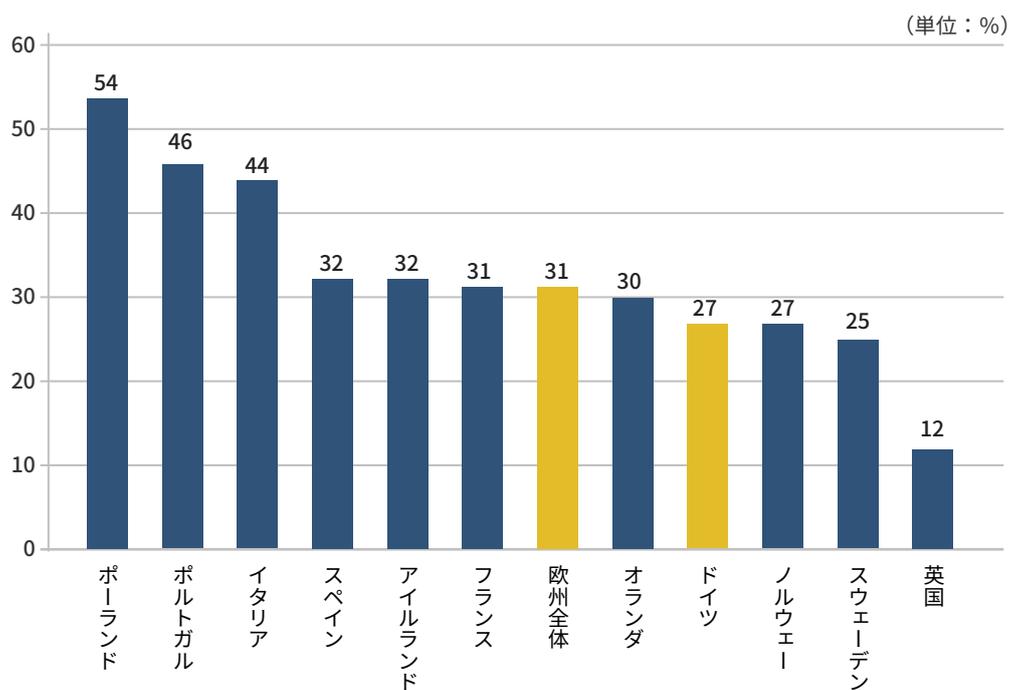
出所：Savills¹⁷⁶

175 Savills, Research articles, June 17th 2019 https://www.savills.de/research_articles/260049/283562-0

176 Savills, Research articles, June 17th 2019 https://www.savills.de/research_articles/260049/283562-0

サヴィルズの調査によると、ドイツでホットデスクングによって生産性が向上したと考える従業員は27%にとどまり、欧州平均（31%）を下回った（図表 45）。事例から見ると、ドイツでのホットデスクングの利用は普及していないといえるだろう。

【図表 45】ホットデスクングで生産性が向上したと感じた人の割合



出所：Savills¹⁷⁷

177 Savills, Research articles, June 17th 2019 https://www.savills.de/research_articles/260049/283562-0

Works Report 2023

ドイツのリモートワーク

調査協力

Japan Research Network

翻訳

宮本 佐知 (リクルートワークス研究所)

監修

村田 弘美 (リクルートワークス研究所 グローバルセンター長)

制作

寺嶋 恵美子 (リクルートワークス研究所)

泊 真樹子 (リクルートワークス研究所)

星野 万喜子 (リクルートワークス研究所)

2023年2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11月)

Works Report 2023

ドイツのリモートワーク

リクルートワークス研究所

〒104-8001

東京都中央区銀座 8-4-17

リクルート銀座 8 丁目ビル

株式会社リクルート

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