

私たちが望む働き方

柔軟性は、今や労働者と雇用主の双方にとって不可欠です。

両社に利益をもたらす新しい持続可能な働き方も出るをどのように形づくることができるのでしょうか？

第1章と第2章でみたように、働き方は、デジタルテクノロジーと人口動態の変化によって大きく変わりつつあります。

これらの変革は、もう一つの大きな変革と並行して進んでいます。仕事に対する私たちの考え方の変化です。かつては、仕事に合わせて生活を変えなくてはなりませんでした。今ではその筋書きは通用しません。私たちはライフスタイルやライフステージに合わせて仕事を変えることを望むようになり、働き方の柔軟性は必須条件となりました。

働き方の柔軟性は従業員だけでなく、企業にも利益をもたらします。第1章でみたように、企業は戦略に不確実性が生じる中で、雇用ニーズの変化に素早く反応できるよう取り組んでいます。そして、優れた人材を確保するためには、新しい働き方を提供する必要があることを認識しています。

真に持続可能な柔軟性をもたらす根付かせるには、新しいパラダイムが求められます。契約形態に関わらず多様な働き方とやりがいのある経験を労働者に提供し、同時に、企業側の人材ニーズを満たすパラダイムです。

どこで、いつ働きたいのか？

私たちが実施したグローバル調査では、大半のシニア・エグゼクティブが、COVID-19のパンデミック以降、従業員が「どこで、いつ働くか」という柔軟性を給与や福利厚生などと同じくらいに重視していると述べています。特に給与が生活費に追いつかないと従業員が感じている可能性がある場合、オフィス回帰を命じることは慎重に検討すべきです。

しかし、雇用主と従業員の駆け引きはもう始まっていると SHRM のプレジデント兼 CEO、ジョニー・C・テイラー・ジュニア氏は指摘します。例えば、UPS、JPMorgan Chase、Goldman Sachs、Citigroup、Boeing などの一部大企業は、週5日出社を義務付けています。

「今後は、従業員との関係に大きな問題が生じると見ています」とテイラー氏は言います。「当社のレポート『職場の現状 (State of the Workplace)』で予想したように、2024 年末には米国の労働者の 20% がリモートワークを許可され、80% はオフィス回帰するとみられます」

一方で、他の企業は勤務時間の試行錯誤を続けており、新たなアプローチを恒久的に採用しているケースもあります。アプローチの一つが週4日労働です。英国では、2022 年の大規模実験に参加した雇用主の 89% が、1 年後も週4日労働制を続けていました。

インタビュー：「やりがいのある機会の創出」

ベッキー・スミス氏 (Becky Smith) 氏 Workforce and ESG Executive for Europe at IBM

パンデミックが雇用の世界を一変させました。当時、リモートワークへのシフトは世界的な混乱への短期的な解決方法であるとの見方が一般的でしたが、仕事の進め方に関する組織文化の長期的な変化につながりました。柔軟な働き方には従業員と雇用主どちらの視点からもメリットがありますが、企業ニーズと個人ニーズのバランスを慎重に考慮しなくてはなりません。

AI の登場が変化のペースを加速させ、いつ、どこで、どのように働くのかという問いを一層複雑にしています。この新たに出現したテクノロジーは、多くの労働者に新たなスキルセットを求めるようになるため、競争の激しい求人市場では、再教育やスキルアップの機会があることは企業にとって大きなアピールポイントになります。雇用主はこうした変化をどのように認識し、対応しているのでしょうか。

「私たちが望む仕事」のこのエピソードでは、FT Longitude のシニアエディター、ジェン・ハードウィック (Jen Hardwick) が、IBM の欧州雇用・ESG 担当エグゼクティブ、ベッキー・スミス氏をインタビューします。仕事の文化がどのように変化し、それが従業員、雇用主、政策決定者間の関係にどう反映されているのかを探ります。

進化する労働者の期待に雇用主はどう応えるか

雇用主が勤務場所と勤務時間に関する取り組みを調整しているなかで、一部の労働者は主導権を握り自分たちで働き方を決めようとしています。

グローバルな人材派遣および人材ビジネス調査・顧問会社の Staffing Industry Analysts (SIA) チーフアナリスト、バリー・エーシン (Barry Asin) 氏は、パンデミックの影響により労働者の負担が急増した医療セクターを例にあげます。「多くの医療従事者が、もう以前のような仕事のしかたは自分に向いていないと判断しつつあります」とエーシン氏は言います。「むしろ、臨時雇用で働く方がずっといいと考えたのです。3 カ月働いて、次の 3 カ月は休んで回復するという具合です」

英国を拠点とするある教育トラストの CEO は、柔軟な働き方を提供できないことが人材流出につながっていると指摘しています。「教師なら、基本的に朝 9 時から午後 3 時まで教壇に立つ必要があります」と同 CEO は言います。「複数の教師が、在宅で同じ仕事ができることを理由に NHS (国民保健サービス) に転職しています。給料はそれほど下がっていないのに、柔軟な働き方を手に入れているのです。他のセクターが柔軟な働き方を提供しているのに、自分たちはしていなければ、競争力を保つことなどできるでしょうか」

柔軟なキャリア形成

柔軟性とは、働く場所やフルタイム勤務を選べるかどうかにとどまりません。キャリアを積み重ねる中で仕事をどうとらえるかという考え方にも表れつつあります。私たちの調査では、大半のシニア・エグゼクティブが、生涯一つのキャリアパスだけを追求するという考え方はもう完全に昔のものだと述べています。

代わりに多くの人が、業界や職務の異なる仕事を経験し、複数のステージに分かれたキャリアを重ねる傾向にあります。さらに、介護の責任やリスクリングなど、仕事以外の生活を優先する期間を設ける傾向もあります。

これは、フリーランスや派遣労働を選ぶ人が増加している要因の1つにもなっています。英国のコンサルタント会社 HSM アドバイザリーの未来の働き方ディレクター、アンナ・グルン氏は、雇用主と労働者の双方からこうした働き方に対する需要が生まれてきたと分析します。「個人の側は、さまざまな形で働くことを希望しており、従来のような組織との関係を望んでいません」とグルン氏は言います。「しかし、組織の側からもそれを望む声があがっています。埋めなくてはならないスキルギャップを抱えているからです」

短期プロジェクトでは特定スキルに対する需要が生まれます。「私たちが話をしている多くの組織が、限定的なプロジェクトでは特定のスキルが必要だが、常勤職をあてたくはないとの意見でした」とグルン氏は言います。「そこで、そうした組織ではフリーランスや臨時雇用を活用しています」

前述の英国を拠点とする教育トラストの CEO から同様の意見です。「私たちが提携している派遣会社は、授業を担当できる人材を迅速に提供でき、すぐに対応可能な人材プールがあるため柔軟なニーズに対応できます。一貫した人材の質の高さを確保するために、特定の派遣会社との関係を構築するよう努めています」

両方の世界の良いところ取りをする（米国）	スーファック・キーニッツさんは、収入を得ながら、自分のアパレルブランドの立ち上げにも関われる柔軟な仕事を探していました。彼女は紹介された Advent Talent Group の採用担当者に、柔軟な働き方の必要性も含め、個人としての目標と仕事の目標を率直に共有することができました。これは、それまでの仕事探しの経験とは大きく異なり、満足できるものでした。 その後すぐ、Advent から市民参加と地域社会への投資を促す団体、ミネアポリス財団でのパートタイムでの臨時の仕事を紹介され、フロントデスクで受付の仕事をするようになりました。真面目に一生懸命働くキーニッツさんの姿はすぐに財団幹部の目にとまり、財団のポッドキャストのプロデューサーに抜擢され、フルタイムで働くようになりました。彼女のアパレルブランド、Jay Victoria は、立ち上げ間近です。
-----------------------------	---

持続可能な柔軟性のための枠組み

労働者も企業も、多様な働き方がもたらす柔軟性によって恩恵を受けることができます。しかし、柔軟性を持続可能な形で根付かせるには、労働市場の変化に対応できる適切でバランスのとれた法的枠組みが必要です。

近年、プラットフォーム事業者によって現行法の不備が明らかになり、政策立案者はギグワーカーへの社会保障の適用を重視しています。例えば EU では、ギグワーカーの雇用上の地位の誤認がプラットフォーム事業者によって悪用されている問題に対処するため、2024 年 3 月に新たなプラットフォーム労働指令が合意されました。

多様な働き方への適切な規制は、デジタル労働プラットフォームだけを対象とするものではありません。国際労働組合総連合（ITUC）書記長のリュック・トリアングル氏はさらなる変革が必要だと訴えます。「多くの国の派遣労働者は、正社員と同じ権利および保障の恩恵を受けていません」とトリアングル氏は言います。「特に労働組合などの集団的代表の仕組みにおいてそれが顕著です」

実際、世界雇用連合（WEC）が発表した最新の規制レポートでは、報告のあった国のうち 85%が、派遣労働者の同一賃金や同一待遇に関する国レベルの規制があると回答しています。ただし、ある程度のばらつきはあるかもしれませんが。WEC は、労使関係の仕組みには違いがあることに配慮すべきであり、派遣労働者の期待とニーズは無期雇用労働者のそれとは異なると主張しています。

規制当局は、仕事の形が変化していることによる広範な影響について検討すべきだと、OECD のシニアエコノミスト、スタイン・ブルーケ氏は述べています。「労働者の期待に変化が見られますが、それに対応できる法的枠組みを導入することが極めて重要です」と、ブルーケ氏は言います。「例えば、労働者が柔軟な雇用形態を要求する権利、および雇用主がそれを拒否できる条件、または拒否できない条件を明確にする必要があります」

責任ある持続可能な柔軟性の成功モデル（フランス）	クリスティーン・ルノアールさんは、CDI intérimaire（CDII 無期雇用派遣）という契約形態で、フランスのバイオテクノロジー企業で製造オペレーターとして働いています。2014 年に創設された、この「無期雇用派遣契約（temporary permanent contract）」は、柔軟性を求める労働者の声に応えると同時に、雇用保障や職の安定性を約束する契約形態です。「CDI intérimaireのおかげで雇用保障を得ながら、さまざまな職務に就くことができます」とルノアールさんは説明します。「こうしたさまざまな職務、さまざまな業務経験のすべてが、私のスキルセットの向上、それに伴う適応能力と雇用され得る能力の向上につながっています。自分のこれまでのキャリアにおける成果を誇りに思っています」 CDII intérimaire は、ルノアールさんの就業先の bioMérieux 側には、長期的な従業員の能力開発と、その過程での専門知識とレジリエンスを構築する機会を提供しています。 CDII は、永続契約の利点と、派遣雇用の利点を組み合わせたものです。次の職務に就くまでの間の派遣労働者の給与は派遣会社が支払うため、労働者は雇用状態と失業状態の間でころころ変わらずに済みます。この仕組みにより、派遣会社が派遣社員のエンプロイアビリティ（雇用可能性）を高めるために派遣社員に個別のフォローアップと教育訓練機会を提供することが促
---------------------------------	---

	進されます。CDII は、フランスで責任ある持続可能な柔軟性を体現したモデルとして大きな成功を収めています。
--	--

すべての人にやりがいのある経験を

法的枠組みが異なっているため、雇用主は全ての労働者にやりがいを感じられる機会を提供するために、仕事の経験を向上させる必要があります。

私たちの調査では大半のエグゼクティブが、派遣労働者にやりがいのある経験を「十分に」または「おおむね」提供する力があると感じています。しかし「十分に」力があると感じている割合は3分の1ほどにとどまっており、各国の規制制度が生み出す障壁が影響している可能性があります。

福利厚生と能力開発の機会

調査対象となったエグゼクティブは、自分の組織には正社員と派遣労働者の両方を対象とした数多くの福利厚生があると答えています。

しかし、ギャップもあります。大きなギャップとしてよくあげられるのが、研修と能力開発へのアクセスです。59%が、自分の組織には派遣労働者向けの研修があると答えたのに対し、正社員向けの研修があると答えたのは74%でした。派遣労働者はさまざまな派遣先での仕事を通じてスキルを向上させる OJT の機会を得ているかもしれませんが、より正式な研修機会を提供することも重要です。派遣労働者は就業先の企業とは長期的な関係がなくても、派遣会社が雇用主として研修機会と社会保障を提供しており、訓練用の基金や個人学習アカウントなどを用意し、研修機会も利用できるように支援しています。

デジタルテクノロジーおよび AI による破壊的な変革が広がるなかで、スキルアップは、派遣労働が個人にとって魅力ある持続可能な働き方の選択肢であり続け、引き続き雇用主に人材を供給し続けるための手段となるでしょう。

柔軟性と目標の最適なバランス（スイス）	ヘイナン・Sさんは、民間セクターで数年働いた後、もっと自分の価値観と一致する職業に移ろうと決心しました。履歴書をオンラインプラットフォームに載せたところ、人材派遣会社と契約することができ、人道支援に携わるスイスの NGO での仕事を紹介されました。 ヘイナンさんは、派遣雇用、特に派遣雇用がもたらす柔軟性のおかげで、内部の労働事情になじみのないセクターにも参入できると確信しています。とりわけ、雇用主が提供してくれる信頼関係とサポートに感謝しています。
----------------------------	---

	例えば、担当アドバイザーは業務期間の最終日に必ずヘイナンさんと連絡を取り、次のステップについて話し合っています。担当アドバイザーの心配りによって、ヘイナンさんは商品ではなく一人の従業員として扱われているように感じています。 ヘイナンさんは派遣雇用で働いた7年間を振り返り、提供された社会保障の質の高さを評価しています。ヘイナンさんはすでに、スイスの訓練用労使基金が派遣労働者向けに提供している研修機会も活用しています。「私が主に重視しているのは職場環境です」とヘイナンさんは言います。「利益だけを追求している会社では働きたくありません。常に刺激を与えてくれる、私にできるポジションで働き続けたいと思っています」
--	---

仕事の未来は、より多様化が進む

仕事をめぐる状況は2024年以降も進化し続けるでしょう。完全なリモートワークに対する逆風が一部で勢いを増すとみられますが、多くの従業員は、仕事と生活のバランスを取るため、柔軟性を優先し続けるでしょう。こうした期待に、多彩な働き方の選択肢を提供して対応しない雇用主からは人材が流出し、慢性的な人材不足に悩まされるかもしれません。

幸いにも大半のエグゼクティブは、未来の働き方はより多様で柔軟になることを認識しています。労働者自身も多様化し、その期待はこれまでとは大きく異なっています。企業が、不確実性、急速なテクノロジーの変化、世界的な人材不足を特徴とする戦略的環境に対応する中、仕事の世界は永続的で直接的な正社員契約に基づいた画一的なモデルからすでに脱却し、より多様で柔軟な契約も組み込んだモデルへと移行しています。

調査対象となったエグゼクティブの大半（83%）は、現在の労働者が利用できる多様な契約形態に対する意識を高めるとともに、個人が自分に最も適した形を選択できるようにする必要があると回答しています。しかし、多様な働き方の最適な組み合わせを実現する力が十分あるように感じると答えたビジネスリーダーはわずか38%で、望ましい規模で派遣労働者を採用する力が十分あるように感じるという回答は37%のみでした。

そのため政策立案者は多様な形態の労働者と従来の組織、多様な働き方の価値を認めるようにする必要があります。労働法制は雇用契約の形にかかわらず、すべての人にやりがいのある仕事の経験を提供するよう、企業が力を発揮できるものでなくてはなりません。地域によっては、労働市場を改革し、すべての人が自分で選択した働き方に近づきやすくする必要があるでしょう。

人材サービス業界は、適切な待遇の確保、職場が変わっても移転可能で持ち運べる権利の提供、労働者のためのセーフティネットの構築を通じて、経済的機会を提供し、社会的公正を促すために多くのことを成し遂げてきました。今後も、人々が望む形の仕事を提供すると同時に、急速に変化する企業の人材ニーズを満たすソリューションを構築するうえで中心的な役割を担うでしょう。