

労働力のエコシステム

企業を超えた管理

今日、労働力はダイナミックなエコシステムとなりました。今年の本調査回答者の42%が自社は主に給与所得者で構成されていると回答し、雇主は今後数年で契約社員、フリーランス、およびギグ・ワーカーへの依存度を劇的に高めるだろうと予想しています。マクロ経済において選択的な働き方がより一般的になるにつれ、HRとビジネスリーダーはサービスを改善し、より早く行動し、新しい人材を見つけるため、自社の労働力のエコシステムを早急に再計画、最適化しようと試みています。

労働力の構成は劇的に変化しています。世界的に見ると、ヨーロッパ、インド、米国では公式に確認されているだけで約7,700万人のフリーランスがいます¹。米国では、40%以上の労働者が今や派遣社員、パートタイム、ギグ・ワーカーのような「オルタナティブ（選択的）な労働形態」で企業に雇われています²。この割合は着実に増加しており、過去5年間で36%増加し、今ではすべての年齢層および職能レベルの労働者に及んでいます³。今年のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンドでは、回答者の50%が契約社員について、23%がフリーランスについて、そして13%がギグ・ワーカーについて、彼らが自社の労働力の大部分を占めていると回答しました。

これは単純な言い方をすれば、従来の雇主と従業員の関係が、多様な労働力の「エコシステム」の出現によって置き換えられていることを意味しています。この「エコシステム」は、人材のソーシングにおいて雇主に柔軟性、能力、そしてさまざまな経済モデルの追求を可能にする労働力の多様なポートフォリオ、タレントネットワーク、ギグ・ワーカー、そしてサービスプロバイダーなのです。

契約社員をすぐさま雇用したり、技術やサービス

業務を外部委託したりすることは魅力的である一方、こうした新興の労働力エコシステムを利用する際にはさまざまな新たな課題も発生します。しかし、私たちの調査によると、ほとんどの企業はこうした課題に対処するために十分準備ができていないのが実態です。2020年の自社の労働力構成を予想してもらうと、回答者の37%が契約社員、33%がフリーランス、28%がギグ・ワーカーの利用が高まるだろうとそれぞれ予想しました。しかし、このように増加を予想しているにも関わらず、多様な労働力を管理するための一連の方針と実績を確立していると回答した人は16%にとどまり、予想と現実の大きな差を浮き彫りにしています。

ここでの課題は、特定の時間に特定のタスクを遂行できる適任者を見つけ出すという、戦術的なものだけではありません。新しい労働力のエコシステムを通じて真の価値を追求するには、組織はあらゆるタイプの労働力をどのように惹きつけ、彼らと関わりあうかを理解する必要があります。

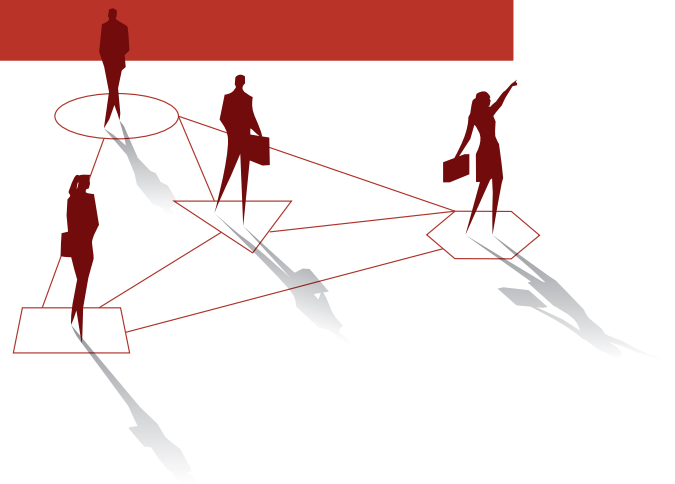
このエコシステムに属するすべての労働者が、雇主・労働者関係のあるべき姿について、伝統的な考えを持っているわけではありません。ミレニアル世代、およびジェネレーションZが共通して望んで

いることを考えてみましょう。近年の調査結果によると、こうした世代の労働者のうち75%が自ら事業を興す予定だと回答し⁴、70%以上が自分の関心をもとにした仕事を希望しています。そして、彼らが発明したものは雇主に帰属すべきだと考えているのはわずか12%であることが分かりました⁵。

労働力のエコシステムを管理するための課題

私たちが行ったインタビューや調査データによると、ほとんどの非伝統的な働き方をしている労働者は、戦術的に調達部門によって管理されることが多く、一貫した人材戦略に沿った管理はほとんど行われていませんでした。今年のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンドでは、労働者の労働契約遵守状況を把握していると回答した人は29%のみであり、彼らの仕事の質をきちんと追跡していると回答した人はわずか32%でした。

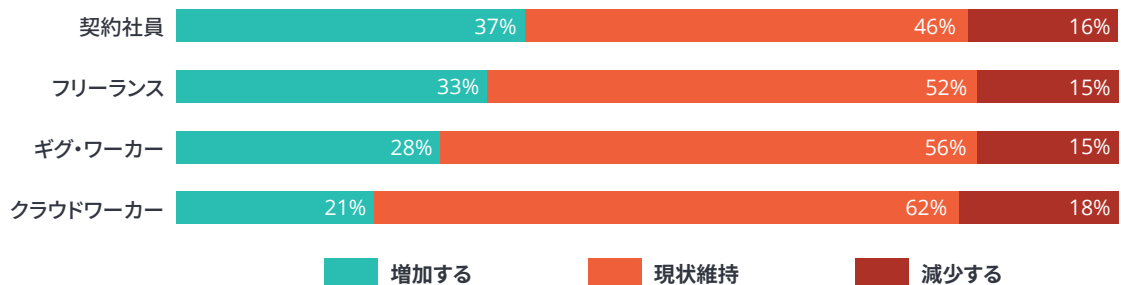
新しい労働力のエコシステムを通じて真の価値を追求するには、組織はあらゆるタイプの労働力をどのように惹きつけ、彼らと関わりあうかを理解する必要があります。



選択的な労働形態は拡大傾向にある

回答者は、今後2年間で組織の契約社員、フリーランス、ギグ・ワーカーの利用が大幅に増加すると予想しています。

図1. 現在と比較して2020年に予想される各労働力の利用状況



n = 11,070

Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2018.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

グローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンドアプリ(英語)でさらに詳しいデータをご参照ください。

今日の労働形態では、どの種類の労働者が雇用されているのかさえ把握することが難しく、まして戦略的に彼らを管理することは困難です。図2に示すように、労働力のエコシステムはフルタイムの労働者から、プロジェクトやタスクに重点を置き組織の全体戦略に対する理解や関心が薄いフリーランス、ギグ・ワーカー、そしてクラウドワーカーにまで及んでいます。組織は、こうした労働者が十分訓練され、いつでも働く用意ができていますと期待するかもしれませんが、しかし、実際に雇主がこうした労働力の利点を最適化したいのであれば、彼らに対してもサポートやガイダンス、そしてパフォーマンスを評価する基準を提供することが必要です。

事態をさらに難しくしているのは、HRソフトウェア市場においてこうした非伝統的な労働者を管理するためのツールを構築できていないことです。ここ数年で、WorkMarket (ADPによって買収) やFieldglass (2014年にSAPによって買収) のようなベンダー、そしてRallyTeamやFuel50などのスタートアップが、企業による幅広い労働力のエコシステムの管理を可能にする、派遣社員、ギグ・ワーカー、およびプロジェクトの管理ツールの提供を開始しました⁶。多くの場合、問題を「戦略上重要」と認識すると、組織は最も需要が高いタイプの

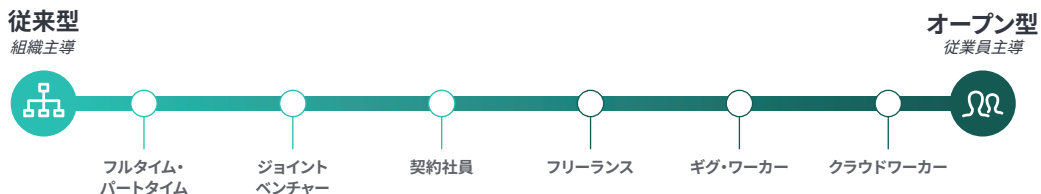
不安定さを、39%の回答者はこうした労働者の管理や分類に関する違反や政府規制の変更を不安視しています。

労働力のエコシステムを取り込む

「従業員」という従来の概念からかけ離れていても、ますます重要になるこうしたエコシステムの労働者と協働するには、企業として何ができるのでしょうか？私たちの研究と経験によって、成功のためのいくつかの重要な要素が明らかになっています。

1つめに、組織はタレント・マネジメントの範囲をエコシステム全体の労働者に及ぶよう拡大すべきです。HRチームは、法務およびIT部門と協力し、ギグ・ワーカーや契約社員に対して明確なパフォーマンス目標を示し、コミュニケーションのためのシステムを確立し、彼らの生産性を高め、企業戦略に沿った行動をとってもらえるよう適切なトレーニングとサポートを提供する必要があります。電力、エネルギーシステム、エンジン分野の世界的企業であるCumminsを例にあげると、同社では契約社員を「家族の一部」として考え、フルタイム社員と同様の待遇を提供しようと努めています⁷。

図2. さまざまな労働者のタイプ



Source: Deloitte analysis.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

臨時雇用労働者を管理するための独自のツールやアプリケーションを構築します。

この問題が「戦略上重要」ということは、既に明らかです。しかし、選択的な勤務形態の労働者を活用するには、新たな労働力モデルは法的、安全性、プライバシーやその他のリスクを高める可能性もあります。例えば、回答者の3分の1以上（42%）が、契約社員を活用することによって機密情報を紛失する可能性を憂慮しているほか、36%が非伝統的な労働者に対する否定的なイメージから生じ得る、自社の評判に関するリスクを懸念しています。また、38%の回答者は非伝統的労働力の

2つめに、HRは非伝統的な労働者のソーシングと選別の意思決定により関与する必要があります。今日、本調査回答者の3分の1以上が、自社のHRは契約社員のソーシングに関与していない（39%）、もしくは彼らの雇用に関する決定に関与していない（35%）と回答しました。これは、こうした労働者がフルタイム社員に適用される組織文化、スキル、およびその他評価の対象ではないことを示唆しています。今や彼らは労働力全体の30～40%を占めるため、組織は普通の従業員と同様、何をスクリーニングすべきかを注意深く検討する必要があります。

3つめとして、組織はこうした非伝統的な労働者にも、オンボーディングと能力開発の機会を提供する必要があります。こうした労働者が「フルタイム社員」として分類されることを恐れてか、HR所属の回答者のほぼ半数(46%)が、非伝統的労働者のオンボーディングに関与していないと回答し、半数以上(55%)がこれらの労働者に対してトレーニング支援を行っていないと回答しました。繰り返しになりますが、これは労働力のエコシステムの重要性を理解していないことの表れといえます。ほとんどの雇主は、非伝統的労働者をプロフェッショナルとしてではなく、未熟練労働者として扱っているのが現状です。

4つめに、企業はこうした労働者をカバーする労働力ブランド、およびインセンティブプログラムを検討する必要があります。選択的な勤務形態の労働者は、何をすればより多くお金を稼ぐことができるでしょうか?彼らはどのようなスキルと能力を開発すべきでしょうか?彼らのスキルや能力はどのように測定されているでしょうか?HRは、調達部門の対応を待つのではなく、これらを実践し公式化すべきなのです。

進むべき方向を示す成功事例

労働力のエコシステムによってもたらされる課題はすべて管理可能であり、企業はこの問題に対する総合的見解を通じ効果を得られるでしょう。自社の科学者が何カ月もの間技術的な課題解決で苦戦していた、ある大手製薬会社を考えてみてください。同社がこの問題解決のために外部人材を活用したところ、わずか6日間で解決策を見つけることができたのです⁸。

Fiverr、E-Lance、Doordashなどの企業は、派遣社員やギグ・ワーカーをどのようにマネジメントするかを学びました。そのうちの多くの企業は急成長し、選択的な勤務形態の労働者の生活の向上を目的としたアプローチを模索しています。Stride Healthと提携しているFiverr、Care.com、DoorDash、Etsy、Postmatesなどからなる企業連合は、フリーランスが米国のヘルスケアプログラムや医療保険にアクセスするのを支援するイニシアチブを立ち上げました⁹。フリーランス、ギグ・ワーカー、クラウドワーカーが増加する中で、このように自社のプログラムを改善し、彼らとフルタイム社員を統合していくことがますます重要になるでしょう。

まとめ

新しい労働力モデルの成長によって、雇主と労働者の関係が再定義され、多くの組織にとっては今日の多様な労働市場を活用できる機会となるでしょう。HRおよびビジネスリーダーは、特にHRと調達部門間での新しいリーダーシップに関する連携を積極的に形成し、組織が幅広い労働力オプションとして活用できる総合的な人材戦略とプログラムを開発することが大切です。

表1. 労働力のエコシステムを有効活用するには、経営陣はどのような役割を担えるか？各従業員は、どのようにそれに適応できるか？

CHRO	組織の変化するニーズを満たすために組織外の労働力を活用し、労働力マネジメント戦略を設計する。派遣社員を監督するマネージャーと協力し、仕事の実績のみに注目するのではなく、これらの労働者のエンゲージメントと生産性に焦点を移すよう促す。選択的な勤務形態の労働者が、組織と連携しながら学習やコーチングにアクセスできるよう、能力開発の機会、およびパフォーマンス・マネジメントのアプローチを構築する。
CFO	労働力のエコシステムが自社に与える財務的影響を自ら理解し、ビジネスリーダーと協力して、こうした労働者を管理することで得られる財務上の利益に関する彼らの理解を促進する。財務諸表への重要な潜在的影響によって、組織の変化する労働力構成が損益計算書のコスト項目にどう影響するかについて前向きに捉えることが大切になる。
CIO	HRと密に連携し、労働力のエコシステムを効果的に管理できるITインフラを構築する。フルタイム社員、および選択的な勤務形態の労働者を管理するために、組織がそれぞれ異なるシステムを使用している状況を改善できるよう支援する。従業員全体に完全かつ一貫した透明性を提供できる、単一の人事管理ソリューションの開発を目指す。
CRO	機密情報保護や自社の評判についてのリスク管理に関するポリシーを含む、労働力のエコシステム内での雇用責任のマネジメントに必要な新しいポリシーを検討する。HRと密に協力して新しいポリシーが必要な分野を特定し、雇主が選択的な勤務形態の労働者を採用する際の規制環境を常にモニターする（場合によっては自身の影響力を行使する）。
各従業員	自らのために外部のタレントを活用する。労働力のエコシステムを受け入れ、さまざまな雇用形態の労働者を活用する雇主は、労働市場における各従業員の魅力を高めるために、必要な経験が得られるよう支援してくれるだろう。

Source: Deloitte analysis.

ENDNOTES

1. Ben Matthews, "Freelance statistics: The freelance economy in numbers," www.benmatthews.com, January 8, 2017.
2. Elaine Pofeldt, "Shocker: 40% of workers now have 'contingent' jobs, says U.S. government," *Forbes*, May 25, 2015.
3. US Government Accountability Office, *Contingent workforce: Size, characteristics, earnings, and benefits*, April 20, 2015.
4. Lovell Corporation, *The 2017 change generation report: How millennials and Gen Z are redefining the future of work*, 2017.
5. David Stillman and Jonah Stillman, *GenZ @ Work: How the Next Generation is Transforming the Workplace* (New York: HarperCollins, 2017).
6. Matthew Lynley, "ADP acquires workforce management software startup WorkMarket," *TechCrunch*, January 22, 2018.
7. Josh Bersin, conversations with Cummins executives.
8. Kathryn Moody, "The world is changing: Why the contingent workforce isn't going away," *HRDive*, May 9, 2017.
9. Globe Newswire, "Leaders in tech assemble to drive healthcare enrollment for over 3.5 million independent workers," press release, October 31, 2017.