

# 代替的労働力

## 現在の主流

長年にわたり、契約社員、フリーランス、ギグ・ワーカーは、「代替的労働力」、つまりフルタイム従業員を補助する手段とみなされてきました。今日、これらの労働力区分は、労働力の主流の1つになっており、戦略的に使いこなしていかなければなりません。必要なスキルをもった人材が不足し、出生率が低迷する中で、「代替的労働力」は、今後の事業成長のために必要不可欠なものになっていくでしょう。

**代**替的労働は、元々は請負業務と同義でしたが、今日では、アウトソーシング、契約社員、フリーランス、ギグ・ワーカー（タスク単位の契約）、そしてクラウド・ワーカーによって遂行される労働を含む広い概念になっています。これらの形態で働く人口の急激な増加は、世界的な現象です。例えば、アメリカでは、個人事業主の数は、2020年までに、現在の3倍にあたる4,200万人に増加すると予測されています<sup>1</sup>。EUでは、フリーランスは最も大きく成長した就業形態であり、2000年から2014年の間に倍増しました。イギリス、フランス、オランダでは、フリーランスの伸び率が、雇用者数全体の伸びを上回りました<sup>2</sup>。加えて、多くの人々が、一時的に代替的労働者となる場合もあります。最新のデロイトミレニアル・サーベイでは、フルタイムの仕事に従事する参加者の64%が、プラスアルファの収入を得るために「副業」をしたいと考えています<sup>3</sup>。

成長を志向し、そのために必要なスキルをもった人材を獲得したい企業にとって、代替的労働力を使いこなすことは不可欠です。多くの国が、出生率の低下と労働人口の減少という問題に直面しています<sup>4</sup>。世界的な調査によれば、45%の雇用主が、計画通りに採用できなくなっていると回答し、2006年以降では最大の割合になっています。中

も、従業員250人以上の雇用主では、その割合は67%にも上っています<sup>5</sup>。

その一方で、引退した労働者が再び働き始める、人々の育児や介護の時間が増える、また、個人が仕事を休んで学業を修める等の社会的なトレンドの中で、代替的労働者の母集団の拡大と多様化も同

### 代替的労働力には様々な形態とサイズがあります

- **代替的労働力**：契約社員、フリーランス／自営業者、ギグ・ワーカー、クラウド・ワーカーを含む
- **フリーランス／個人事業主**：コアとなる従業員と同等の仕事に従事し、時給／日給等の時間単位の報酬を受けることが一般的
- **ギグ・ワーカー**：特定の仕事を完結させるために働き、業務（または細分化された業務の一部）に基づいて報酬を受ける
- **クラウド・ワーカー**：特定のプロジェクトにおいて、成果の品質や納期に関するコンペティションを他のワーカーと行い、受注した場合に、業務提供と報酬の受領がなされる

時に進んでいます<sup>6</sup>。

## 代替的労働力の活用領域の広がり

今日、代替的労働力は、IT、その他の技術的な領域で、広範な業務に従事しています。今年のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンド・サーベイでは、回答者の33%が、IT部門で代替的労働力を活用していると答えており、製造／サービスの現場では25%、マーケティングでは15%、研究開発では15%となっています（図1）。例えば、私たちのクライアントである製薬会社では、研究機能の全てをアウトソースしていますし、プロダクト・デザイン、開発、カスタマー・サポートをアウトソース

しているクライアントもいます。

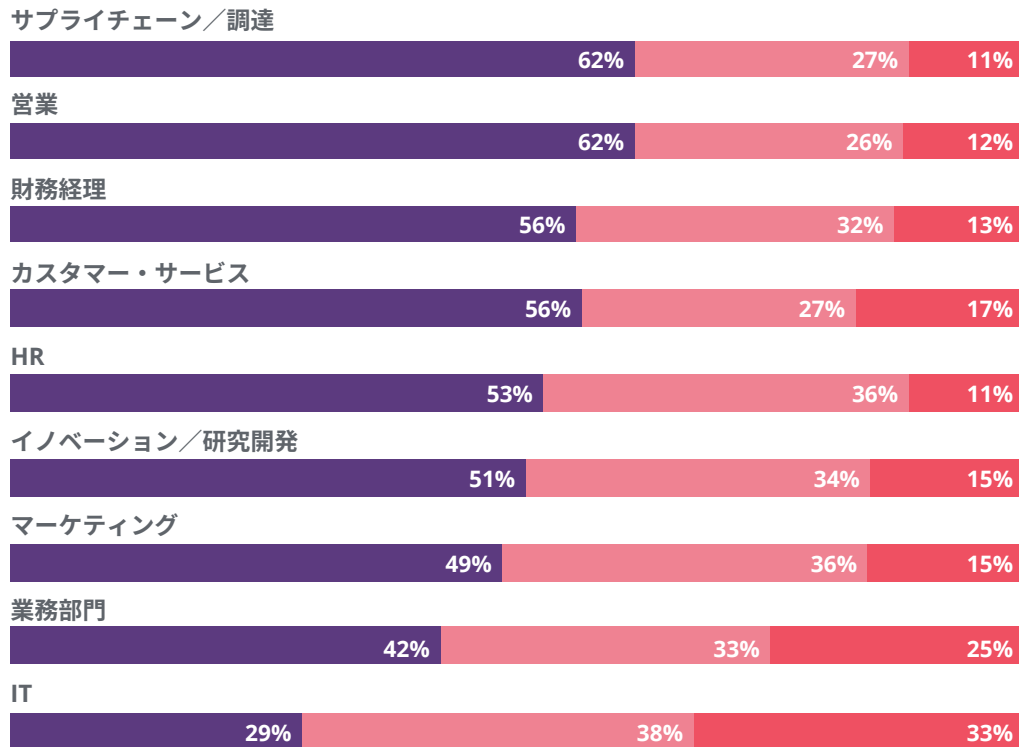
世界の人材市場には、これらの労働力を提供する供給源が多くあります。Allegis（アメリカ最大の派遣会社）などの伝統的な派遣会社が人材市場の中心的位置付けにある一方で、UpWork（アメリカ）、Fiverr（イスラエル）、99designs（オーストラリア）などの、新たな人材ネットワークが急速に成長しています。今日では、The Mom Project, The Second Shift, WeGoLookなど、働く親から、現役・退役軍人まで、細分された人材市場に特化した人材ネットワークさえあります。調査によれば、こういった人材ネットワークは、世界中で数億の人材を雇用しており、金額にして20億ドル以上の外注業務を扱っているのです<sup>7</sup>。

図 1

### 代替的労働力の活用はIT部門を超えて広がっている

次の各機能エリアにおいて、代替的労働力が従業員中で占める割合をお答えください

- 代替的労働力を活用していない
- 代替的労働力をあまり活用していない
- 代替的労働力を広域に活用している

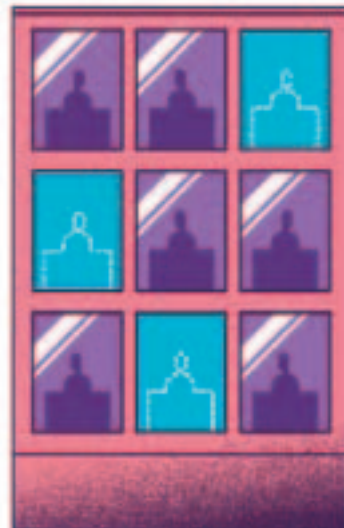


注:四捨五入のため、トータルは必ずしも100%になっていない  
Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2019.

代替的労働力の経済的重要性が増していることを裏付ける大型買収もありました。2017年に、Googleは、世界最大級のデータ・サイエンティストのネットワークKaggleを買収しました<sup>8</sup>。世界で最大の技術人材コミュニティの1つであるKaggleには、大きく成長する潜在的な可能性があり、フリーランスや契約ベースの技術人材を求めている企業にとって、魅力的な企業だったのです。Kaggleのような、人材のプラットフォームやマーケットプレイス（そしてそれらが生み出す経済的利益の見通し）は、代替的労働力の戦略的活用の可能性と価値を証明しているのです。

## 大半の企業で代替的労働力は戦略的に活用されていない

今日、企業は代替的労働力をどの程度活用できているのでしょうか。私たちの調査結果は、多くの企業で改善の余地があることを示唆しています。回答者の45%が、この課題を、重要、または非常に重要と回答したのに対して、課題の解決に向けた備えがある、または完全な備えができているという回答は28%にとどまっています。実際のところ、私たちの調査では、大半の企業が代替的労働力を、業務的な解



決策とみなしており、戦略的に重要な人材供給源とは考えていないことが分かっています。例えば、代替的労働力の供給源（タレント・マーケット／プラットフォーム等）を発掘し、管理するプロセスを確立していると答えた回答者は、たったの8%であり、54%は管理に一貫性を欠いている、限られたプロセスで管理している、または管理するプロセス

が全くないと回答しています。こういった企業では、代替的労働力は、単に空ポジションを埋めるための戦術的利用にとどまっており、未来に向けた長期的な問題解決策としての戦略的な活用はできていません。

さらに2019年のトレンド・サーベイは、代替的労働力の活用が企業の業績拡大につながり得ることも示しました。これが、私たちが、代替的労働力と労働者の上手な活用が戦略的に重要であると主張する本当の理由です。かつてなかったほど、オン・バランスシート人材の確保が困難になっている人材市場の中で、代替的労働力の活用こそが、企業が結果を出し続けるため

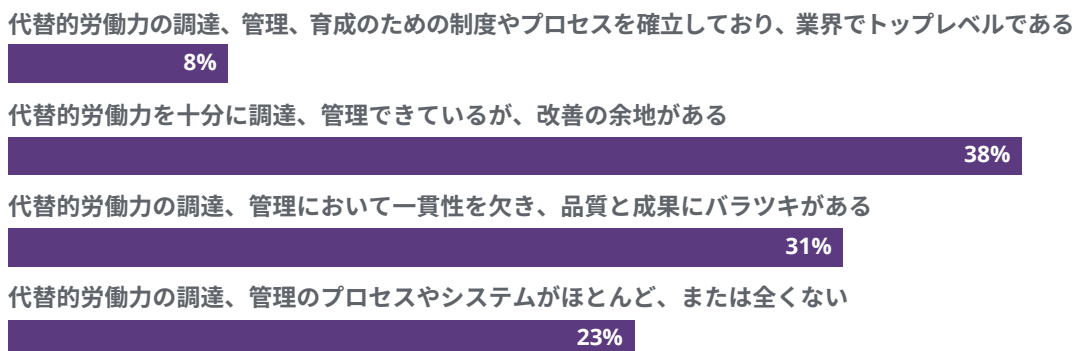
に必要な人材を適時・適所に確保することを可能にするのです。

例えば、ドイツのRobert Boschは、世界中の同社の元従業員や退職者1,700人超を派遣社員として管理するために、Bosch Management Supportという子会社を設立しました。これらの「シニア・エキスパート」は、Bosch内のプロジェク

図2

## 代替的労働力を管理するプロセスが確立されていると答えた回答者は少数にとどまった

貴社の代替的労働力の調達や管理能力をどのように評価しますか？



Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2019.

トに対して、必要に応じ、多くの場合に急な依頼を受けて、コンサルティングや労務を提供するために導入されました。働く部門は、研究開発、製造、購買、財務経理、営業・マーケティングなど、多岐にわたっています。Boschの主張によれば、これらの派遣社員の利用者の92%が満足していると評価しています。利用者はこれらの派遣社員の提供する業務そのものに加えて、派遣社員による若手社員に対するコーチングや能力開発の機会の提供に対しても価値を感じているのです<sup>9</sup>。

## 社内に存在する代替的労働力へのアプローチを改めて統合する

代替的労働力の戦略的な雇用は、見た目ほど簡単ではありません。そのためには、企業は、契約社員やフリーランスを「管理」することから、計画的な「最適化」や「積極的活用」を進めることへと転換する必要がありますが、多くの企業がそれを実践できていません。私たちの経験では、代替的労働力に関する社内規程や基準が整備されている企業であっても、戦略的かつ全社的にアプローチすることはほとんどありません。代替的労働力に関する企業の活動を全体的に統合し、企業として戦略

的な活用を推進するために、何が必要でしょうか？つまり、その人材がどうやって調達されてきたかに関わらず、適材を適所に結び付けるために何をすべきでしょうか？正解の一部は、個別に代替的労働力を雇用している、様々な社内部署（調達、IT、最近ではHR）を1つにつなぎ合わせることにあります。

多くの企業において、HRが実際にこの取り組みを始めたことは、良い兆候です。今年の調査では、75%の回答者が、HRが代替的労働力の調達をサポートしていると回答しており、また、66%が教育訓練、65%が労働条件の交渉、そして63%が福利厚生の管理に関与していると答えています。さらに代替的労働力を人事戦略の一部として組み込み、活用を拡大するための投資も増えつつあります。半数を超える(51%)回答者が、自社に代替的労働力の採用戦略に取り組む具体的な計画があると回答しています。さらに、31%の回答者が、代替的労働者に対する学習と能力開発計画がある、23%がフィードバックのためのサーベイがある、そして22%がボーナスやその他のインセンティブを支給していると回答しています。

同時に、次の一手として検討に値するのは、近年市場に登場して数を増やしている、代替的労働力のための様々なマネジメント・ツールの活用です。2018年にWorkdayが、ギグ・ワーク・プラットフォーム

図3

## 非伝統的労働力の活用は、企業業績を改善することが多い

非伝統的労働力の各カテゴリーの活用がもたらす、貴社の業績への影響についてお答えください

■ ビジネスへの影響を測定していない ■ マイナスの影響 ■ 影響はない

■ プラスの影響 ■ 活用していない

### アウトソーシング／一括外注（マネージド・サービス）



### ギグ・ワーカー



### フリーランス／個人事業主



### クラウド・ワーカー



注:四捨五入のため、トータルは必ずしも100%になっていない  
Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2019.

フォームである RallyTeam (アメリカ) を<sup>10</sup>、ADP が大手派遣／ギグ・ワーク・プラットフォームの WorkMarket (アメリカ) を買収しました<sup>11</sup>。ADP は、ギグ・ワーカー向けに即時決済と現金払いソリューションを提供する Global Cash Card (アメリカ) も買収しています<sup>12</sup>。SAP は、同じく外部タレント・プラットフォーム機能を提供する FieldGlass (アメリカ) を傘下に収めています<sup>13</sup>。Fuel50 (アメリカ) のようなベンダーも、会社に中長期勤務するキャリアとギグ・ワークをできるプラットフォームの両方を従業員に提供しています<sup>14</sup>。そして、サンフランシスコのスタートアップ企業である Legion (アメリカ) は、一部の社員が常時複数の雇用主の仕事に同時に携わっているという前提に立った、総合的な労働力管理のプラットフォームを構築しようとしています<sup>15</sup>。これらの代替的労働力の管理ツールは、市場におけるギャップを埋めて、様々な細分化された就労形態の管理を結び付けることができるようにデザインされており、その結果として、伝統的労働と非伝統的労働を統合したトータルな視点での労働力管理ができるようになっていきます。

## 代替的労働力を「主流」として尊重する

人間中心の改革の原則で私たちが示したように、企業が代替的労働力に関する組織的な仕組みを作る際にも、インクルージョン(受容)、ダイバーシティ(多様性)、公正さ、そして信頼といった問題を熟慮しなければなりません。代替的労働者は、他の伝統的な労働者に比べて、より多様なバックグラウンドや文化を持っているでしょうし、アクセスの方法も様々です。マネージャーは非代替的労働者と代替的労働者が混在し、各々が異なる動機で

働く多様なチームをうまくリードできるでしょうか？ 代替的労働者を雇い入れる際に、企業はソーシャル・エンタープライズとして自社のブランドを向上させることができるでしょうか？

非代替的・代替的に関わらず全ての労働者を、文化、インクルージョン、仕事内容などあらゆる面で、個人として尊重し大切に扱うこと、そして企業活動の全ての側面に改革の中心にある価値観が反映されていることが重要です。一般論としては、代替的労働者が疎外感を味わい、結果として組織の全体的な雇用ブランドを損ねるリスクがより高いと言われていますが、逆の場合も十分にあり得ます。例えば、あるヨーロッパの大手銀行では、テクノロジー関連分野での人材確保の柔軟性を高める取り組みの1つとして、IT部門が契約社員、フリーランス、そしてコンサルタントの体系的な活用に着手しました。時が経つにつれて、リーダー達は、旧システムに関連業務に専従している労働者が、こういった代替的労働者と比べて、損をしていると感じていることに気づいたのです。というのも、代替的労働者は、新しく人目を引く最新技術を使ったより興味深いプロジェクトのために雇われていたからです。その銀行のIT部門の経営陣は、新旧業務と内部外部人材のバランスを回復するために手を尽くしました。この経験によって、その部門は、より効果的に代替的労働力にアクセスし、利用できるようになりまし<sup>16</sup>。

こういったリスクや困難は克服できないものではありませんし、代替的労働力は、より多くの企業にとって、今や非常に重要な労働力の1つです。この労働力に真摯に向かい合っている企業こそが、人材市場のどこかにいる、ビジネスの成長を牽引し、組織の多様性を広げる才能にあふれた人材を雇用するための戦略とプログラムを作り上げることができるのです。



## Acknowledgments

The authors would like to thank **Steven Hatfield** and **Sarah Cuthill** for their contributions to this chapter.

## Endnotes

1. Kelly Monahan, Jeff Schwartz, and Tiffany Schleeter, *Decoding millennials in the gig economy: Six trends to watch in alternative work*, Deloitte Insights, May 1, 2018.
2. Morgan Stanley, "The gig economy goes global," June 4, 2018.
3. Deloitte, "2018 Deloitte millennial survey: Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0," 2018.
4. James Gallagher, "'Remarkable' decline in fertility rates," BBC News, November 9, 2018.
5. ManpowerGroup, *Solving the talent shortage: Build, buy, borrow, and bridge*, 2018.
6. Andrew A. Pack, "How the shrinking of the labor force might impact your community," Federal Reserve Bank of St. Louis, 2014.
7. Josh Bersin, *HR technology market 2019: Disruption ahead*, accessed February 19, 2019.
8. Matthew Lynley, "Google confirms its acquisition of data science community Kaggle," TechCrunch, March 8, 2017.
9. Bosch, "About Bosch Management Support GmbH," accessed February 19, 2019.
10. Ron Miller, "Workday acquires Rallyteam to fuel machine learning efforts," TechCrunch, June 8, 2018.
11. Matthew Lynley, "ADP acquires workforce management software startup WorkMarket," TechCrunch, January 22, 2018.



12. ADP, "ADP acquires Global Cash Card, solidifies leadership position in employee payments and extends payroll differentiation with acquisition of proprietary digital payments processing platform," press release, October 5, 2017.
13. SAP, "SAP to acquire Fieldglass, the global cloud technology leader in contingent workforce management," press release, March 26, 2014.
14. Fuel50, "FuelGig™ gives employees access to a fully-integrated talent marketplace that powers and promotes career growth through projects and stretch assignments," accessed February 23, 2019.
15. Josh Bersin, *Irresistible: Seven management imperatives for success in the digital age*, forthcoming in 2019.
16. Based on conversations with company leaders with colleagues of the authors.