



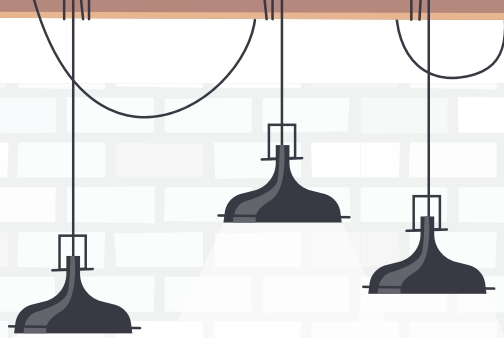
ManpowerGroup®

# #GigResponsibly

自ら選ぶギグワーク  
「次世代ワークスタイル」の広がり







労働市場は急激に変化しています。人口の高齢化に加え、技術の進歩とグローバル化に促され、必要なスキルが急速に変わっています。人々が保有するスキルと、企業が求めるスキルの格差が広がり、世界のワークフォースは高度な専門職と必要スキルを持たない労働者に二極化しています。企業は新たな方法で人材を見つけ、彼らの能力を育て定着してもらうために一層努力しなければなりません。

同時に人々が期待することも変化しています。現代の労働者は、リタイアするまでの期間が伸びたことにより、これまで以上に学び、知識を身につけることで、よりよいワークライフバランスを求めています。全員が正社員勤務を希望しておらず、企業も必ずしもそれを求めています。終身雇用で毎日9~5時まで働く時代は終わり、この10~15年間は新たな働き方が増えています。仕事のワーバー化が報じられていますが、単発で仕事を請け負うギグワーカーは、まだ労働人口全体のわずかな割合を占めるにすぎません。とはいえ、柔軟な働き方を求める人が大幅に増えています。今まで以上に多くの人が「次世代ワークスタイル」を求めているのです。

人々も企業も新しい働き方を求めています。規制や阻止ではなく、対策に目を向ける 때가来ているのです。企業は、人々が求める働き方を理解し彼らの要望に応えるべきです。柔軟性、企業としての責任、雇用の安定の3つすべてを実現させることは可能です。企業は労働力を消費するだけでなく、人材を育てる必要があります。将来も雇用され続けるためには、誰もがラーナビリティ(学習意欲)を培い、今必要とされるスキルを身につけねばなりません。政策立案者は、雇用の安定を確保する新たな方法を見つけ、長期化するキャリアの中で、誰もが仕事や雇用形態を途中で変えられるようにする必要があります。

「次世代ワークスタイル」を実現するのです。急激に変化する世界では、スキルと新たな働き方こそがキャリアの安定を生み、国家と個人に成長と繁栄の機会をもたらしてくれるでしょう。

マンパワーグループ会長兼 CEO  
ヨナス・プライジング



<sup>1</sup> カッツ、クルーガー『米国における新たな就労形態の登場とその性格、1995~2015』(March, 2016)。

<sup>2</sup> ジョス・ザンブラン『オンラインギグエコノミーがワーバー化する可能性』ウォールストリートジャーナル紙 (March 28, 2016)。

# 次世代ワークスタイル

**(名詞)** ①新しい働き方、②仕事を成し遂げる新たな方法、③人々が収入を増やしスキルを高め、仕事と家庭を両立するための手法。例、パートタイム、臨時社員、契約社員、派遣社員、フリーランス、パーマランス(フリーランスから派生した常勤扱いだが福利厚生のない働き方)、個人事業主、オンデマンドのオンライン勤務。



人々がどんな働き方を求めているのかを知るため、**12カ国 9,500人<sup>3</sup>**以上を対象にアンケートを実施し、以下を尋ねました。

- どんな働き方を求めていますか、その理由は？
- 仕事を選ぶ際重視することは何ですか、何に影響されますか？
- どんな経験がきっかけとなり、今の仕事に就くことになりましたか？
- 「次世代ワークスタイル」についてどう思いますか？

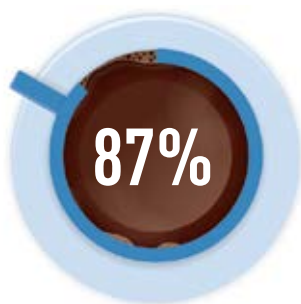
## 新たな就労モデル： 「次世代ワークスタイル」

昨今、これまでのように正社員勤務ではなく、**新たな就労モデルを選ぶ人が増えています**。パートタイム、臨時社員、契約社員、派遣社員、フリーランス、個人事業主、オンデマンドのオンライン勤務が増加しているのです。<sup>4</sup> **企業や人々は、選択肢、柔軟性、新たな働き方を求めています**。これがあれば、未来は予測不能でもレジリエンス(強靭性)を確保できます。求めるスキルやビジネスモデルが急速に変化する時代に、企業は、最も優秀な人材を見つけられるソリューションを求めています。人々は、長期にわたって雇用され続けるために、需要の高いスキルを身につける機会を求め、育児・介護、スキルアップ、新たなスキル習得との両立を可能にする働き方を望んでいます。こうした視点で仕事を選ぶ人が増えているのです。これが「次世代ワークスタイル」です。



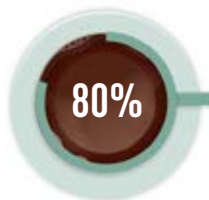
## ラーナビリティ (学習意欲)

長期的な雇用可能性を維持するため、新たなスキルを学習する意欲や能力



「次世代ワークスタイル」を高く支持

87%が、将来的に「次世代ワークスタイル」を選ぶと回答



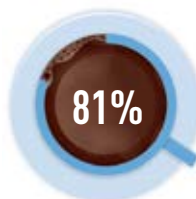
「次世代ワークスタイル」が雇用可能性を高める

80%が、「次世代ワークスタイル」を通じて学習し、新たなスキルを活用できると回答



「次世代ワークスタイル」は満足感が高い

次世代ワークスタイルで働いている人の90%が、今の働き方を続けると回答



「次世代ワークスタイル」は選択であって最後の手段ではない

81%が、主体的に「次世代ワークスタイル」を選択。他に選択肢がないと答えた人は、わずか19%



<sup>3</sup> 回答者は18~65歳。正社員、パートタイム、フリーランス、派遣社員、学生、定年退職者、失業者を含みます。

<sup>4</sup> OECD「自営業率(指標)」(2017)およびILOSTATデータの分析に基づきます。

## 高まる需要： オンデマンド型サービスは規制せず保護すべき

ウーバー、リフト、デリバラー、アップワークの成功により、サンフランシスコやシェフィールド、サウジアラビア、サンパウロなど各地にギグエコノミーが広がり、働き方が変化しています。最大手であるウーバーの登録ドライバーは350以上の都市で活躍し、その数は設立後わずか6年で100万人を超えました。<sup>5</sup> **利用者はアプリで手軽に車を呼べる利便性を好み、ドライバーはオンデマンド方式で自由に働けることに魅力を感じています。そんな理由から、ウーバーは当初から人気を集め、予測をはるかに超えるスピードで従来型の労働市場に影響を与えました。**その結果ウーバーは、規制上の障壁が原因で2009年以降、6,000万ドル以上の罰金や賠償金を支払い、フランス、インド、米国、英国などでは弁護士や政策立案者の新たな仕事を増やしました。<sup>6</sup> ギグエコノミーの成熟に伴い、先例の確立や規制見直しが求められています。「誰がドライバーを管理するのか?」「彼らは本当に独立事業者なのか?」「雇用主は誰なのか?」といった疑問が生じています。

「誰がドライバーを  
管理するのか?」



## 「次世代ワークスタイル」： 確かな歴史に支えられた未来

代理業やフレックス勤務は、70年ほど前から存在します。マンパワーグループはその最前線に立ち、業界最高の基準を設けて、毎年多くの労働者の人事管理、雇用契約、雇用維持などを企業のために代行してきました。<sup>7</sup> **女性の働き手が豊富となった第二次大戦直後、マンパワーグループは大勢の女性(そして男性)に仕事を紹介しました。そのような新たな就労モデルの発展から、多くを学ぶことができます。**現在マンパワーグループは、毎年80カ国・地域における300万人以上に有意義な仕事を紹介しています。業界全体で見るとその数は5,000万人に達します。<sup>8</sup> 急激に変化する労働市場で、求められるスキルもかつてないスピードで変化中、私たちの価値はこれまでにないほど重要となっています。**今後も働く人を確実に守らなければなりません、そのためにと言って、新たな働き方の普及を妨げてはいけません。**

今こそ  
必要!



<sup>5</sup> Mark Harris, "Uber: why the world's biggest ride-sharing company has no drivers," The Guardian, マーク・ハリス『ウーバー、世界最大のライドシェアリングビジネスにドライバーがない理由』ガーディアン紙 (November 16, 2015)

<sup>6</sup> Sam Levin, "Uber lawsuits timeline: company ordered to pay out \$161.9m since 2009," The Guardian, サム・レビン『ウーバー訴訟の歴史、2009年以降に1億6190万ドルの支払』ガーディアン紙 (April 13, 2016).

<sup>7</sup> National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine, "Information Technology and the U.S. Workforce: Where Are We and Where Do We Go from Here?,"

全米科学・技術・医学アカデミー『ITと米国のワークフォース:現状と今後』(2017)

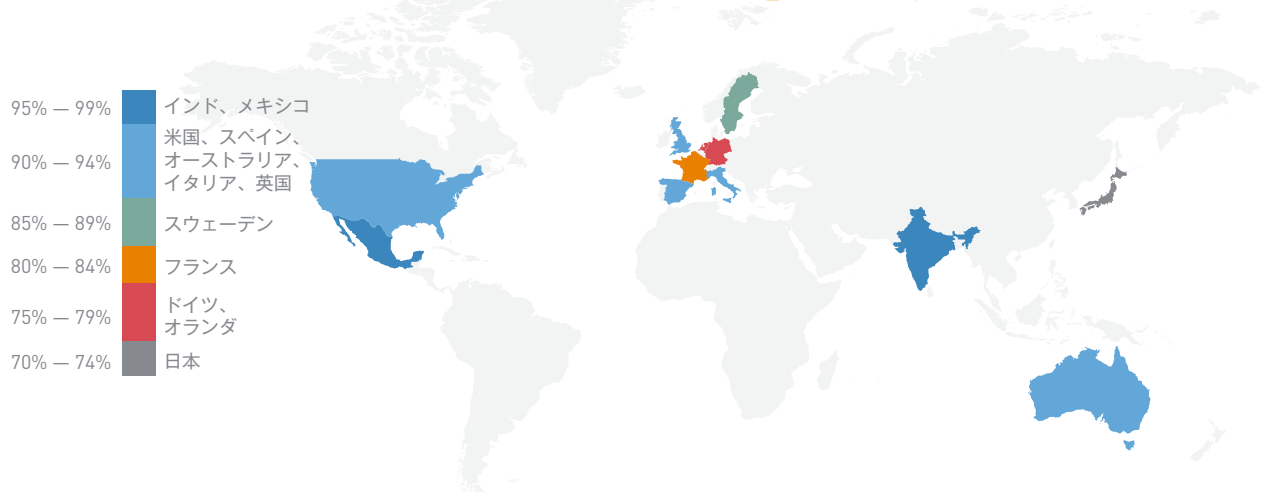
<sup>8</sup> 世界雇用連合「経済レポート: 2017年版」(2017)



## 世界的な現象： どの国で「次世代ワークスタイル」が選ばれているのか？

「次世代ワークスタイル」は世界的な現象です。労働者から見ると、これは望ましいことです。新たな就労モデルの支持は国によりばらつきがあり、労働規制の厳しさ、労働組合・団体交渉の役割、労働者の考え方や人材の流動性など多くの要因に左右されます。もちろん年齢も関係します。**若年労働者、特に年少ミレニアル世代(18~24歳)の割合が多い国は、「次世代ワークスタイル」を受け入れやすい傾向にあります。**<sup>9</sup>

### 87%が「次世代ワークスタイル」を検討すると回答



**新興市場は「次世代ワークスタイル」を最も積極的に受け入れています。インドとメキシコはトップで、97%がフリーランス、契約社員、派遣社員、個人事業主に抵抗がありません。**

雇用率の高い成熟市場が、これに続きます。伝統的に起業家精神を重んじ、転職が当たり前の米国や、労働市場に柔軟性がある英国・イタリア・オーストラリアなどは、いずれも新たな就労モデルを受け入れ、雇用創出を促し、ワークフォースへの多様な参入経路を生み出しています。<sup>10</sup>

**ドイツ、オランダ、日本は「次世代ワークスタイル」に抵抗を示しています。**他方で、世界的な景気後退を受け、柔軟な働き方に積極的になっている国もあります。スペインでは、近年の労働市場改革により人件費が下がり、雇用の柔軟性が高まりました。その結果、雇用が増え、結果ユーロ圏で最も急速に成長しています。<sup>11</sup> イタリアも同じく改革に意欲的です。フランスの**マクロン大統領は、労働市場改革を政治・経済・社会的課題の筆頭に据えています。**

注目すべきポイントがあります。それは、「次世代ワークスタイル」を通じて、失業率を低下させ(特に若者)、労働参加率を高め、人材不足に対処し、「持てる者」と「持たざる者」の格差を解消できる可能性がある、ということです。「次世代ワークスタイル」を選んでいるのは労働者だけではありません。企業や政策立案者も、そこに価値を見出しています。

<sup>9</sup> マンパワーグループの分析および「CIAワールドファクトブック」人口データ

<sup>10</sup> David Smith, "Job done: how we got down to work after the crisis," The Sunday Times, デビッド・スミス『危機後に雇用増を生んだ仕組み』サンデータイムズ紙(August 13, 2017)

<sup>11</sup> Tobias Buck, "Spain: Boom to Bust and Back Again," Financial Times トビアス・バック『不況を経て復活するスペイン』フィナンシャルタイムズ紙(April 6, 2017).



# なぜ「次世代ワークスタイル」を選ぶのか？

## 収入、キャリア、時間管理

ライフステージに応じて、求めるキャリアのタイプも変わります。87%が次の転職で、または将来的に「次世代ワークスタイル」を検討したいと回答しています。この数十年間、「次世代ワークスタイル」への需要は着実に高まっています。EU諸国では1984~2016年に、派遣労働が8%から14%とほぼ倍増しました。米国でも2005~2015年に56%増加し、伸び続けています。<sup>12</sup> ライフスタイルの変化や人口の高齢化から、リタイアするまでの期間が長くなり、育児・介護が必要となる期間も長期化しています。技術進歩により必要なスキルが変化し、消費社会の発展を受けて、モノの売り買い、生き方、働き方などすべてにおいて人々は選択肢を求めるようになってきました。次のように多くの理由から「次世代ワークスタイル」が選ばれています。



### 1▶収入アップ

最も一般的な理由は、**使えるお金を増やし、収入を補って好きなことをするためです。**先進国の65%の世帯では、2014年の収入が2005年と同じでした。また景気後退、オートメーション、低い生産性が世界の賃金に影響を与え続けています。<sup>13</sup> 収入を増やすために「次世代ワークスタイル」を選ぶと答えた人は、女性が男性を少し上回っています(39% vs 37%)。収入アップを理由にあげる傾向が最も強いのは、年少ミレニアル世代(18~24歳)です。「次世代ワークスタイル」を通じて、給与や貯蓄、年金を補えるため、好きな活動に打ち込む時間や資金を捻出できます。他方で、「次世代ワークスタイル」を通じてスキルを活用し、専門性の高い契約社員として多額の収入を得ている人もいます。

### 2▶スキル開発

2番目に多い理由は、新たなスキルを学ぶためです。「次世代ワークスタイル」で働く人の80%は、**仕事を、学びと新たなスキル活用の場と見なしています。**企業主導の能力開発、OJT、単に実践を通じた学習など、形は問わず誰にとっても仕事はスキルを磨き高める場なのです。**今、スキル革命が到来しています。企業の40%が必要なスキルを見つけられず、年少ミレニアル世代(18~24歳)の65%は将来、現時点で存在しない仕事に就くことになるでしょう。そんな時代に雇用を維持するためには、新たなスキルや経験の習得はかつてないほど重要になっています。**<sup>14</sup> 年長ミレニアル世代(25~34歳)は、スキル開発のために「次世代ワークスタイル」を選んだと答える人がどの世代よりも多くなっています。男性の方が、スキル開発を重視する傾向が女性よりやや強い一方、女性はワークライフバランスを実現し、様々な役割をこなすために「次世代ワークスタイル」を選ぶ傾向があります。19%は、現時点で他に選択肢がないからと答えています。彼らが雇用可能性を高め未来の選択肢を増やす上でも、スキル開発は役立つでしょう。



<sup>12</sup> OECD「自営業率(指標)」(2017)、カツ、クルーガー(2016年3月)

<sup>13</sup> Richard Dobbs et al, "Poorer than their parents? A new perspective on income inequality," McKinsey, リチャード・ドブス他『親より貧困?所得格差への新たな視点』マッキンゼー(July 2016)

<sup>14</sup> 人材不足に関する調査2016-2017、マンパワーグループ(2016)



### 3▶ ワークライフバランスをコントロール

仕事と家庭の線引きが次第にあいまいになり、両立しやすいよう柔軟な就労モデルを選ぶ人が増えています。

**世界全体で回答者の約40%が、勤務時間の柔軟性——なかでも柔軟な始業・終業時刻と在宅勤務——がキャリアを決定する際の三大要素のひとつだと回答しています。**<sup>15</sup> 育児と両立できるかどうかで、働くかどうかを決めるケースも多く見られます。

男女とも25~39歳の層は、家族と過ごす時間が増えるという理由で「次世代ワークスタイル」を選択する傾向があります。高齢化で介護の必要性が高まる一方、孫の世話をする祖父母も増えています。米国では700万人が息子・娘と同居しており、その比率は2000年と比べ22%上昇しています。またそのうち約40%にあたる270万人が、主たる孫の世話人となっています。<sup>16</sup>

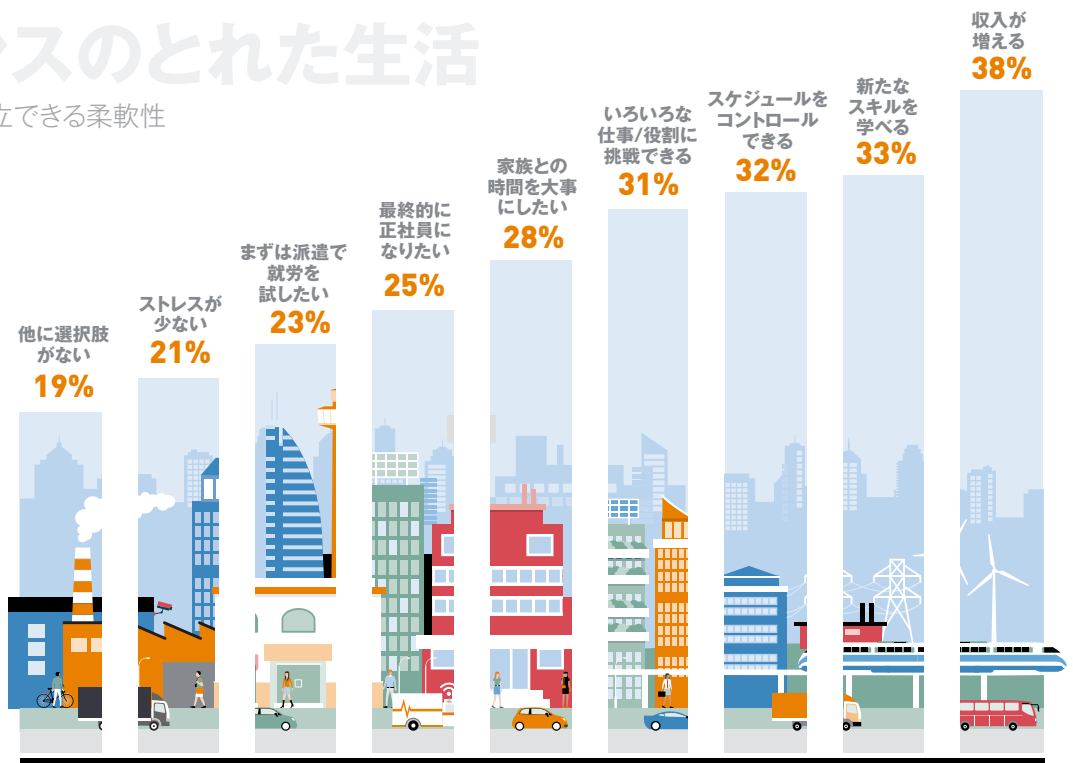


## バランスのとれた生活

仕事と家庭を両立できる柔軟性

### 「次世代ワークスタイル」を選ぶ理由

「次世代ワークスタイル」を選ぶことで、短期的に収入を補ったり、いろいろな役割・仕事に挑戦できたり、長期的な雇用可能性を高めるために需要の高いスキルを身につけることができます。また、いつでも、どんな形で働くか自分でコントロールできるため、ストレスが軽減し、ワークライフバランスを実現できます。



<sup>15</sup> 「自分らしい働き方:柔軟性を重視するキャンディデイトたち」マンパワーグループ(2017)

<sup>16</sup> Gretchen Livingston, "Grandparents Living with or Serving as Primary Caregivers for their Grandchildren," Pew Research Centre グレッチェン・リビングストン「孫と同居し世話をする祖父母」ピュー研究所 (September 4, 2013)

# 健やかに働く

ワークライフバランスは、不可能な難題でも後ろめたいことでもなく、心身の健康に欠かせないものです。今、心と体の健康をめぐるビジネスは金の成る木です。<sup>17</sup> ミレニアル世代がプライベートな時間を大切にすることは様々な記事で紹介されていますが、ある世代の価値観は他世代にも適応できる筈です。年長ミレニアル世代（25～34歳）は、ストレスが少なく、家族との時間を持つという理由で「次世代ワークスタイル」を選ぶ傾向にあります。男女どちらも同じように、ストレスを減らし家族との時間を持ちつつ、趣味に使うお金を稼ぎ、スキルを身につけ収入を増やしたいと願っています。

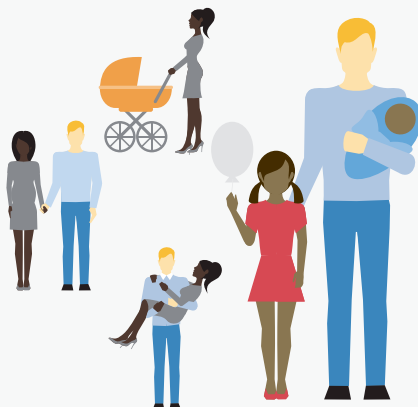
## 心の安定



男女ともに5分の1以上が、ストレスが少ないという理由で「次世代ワークスタイル」を選んでいる

♀ 22% | 21% ♂

## 柔軟性



男女いずれも、家族と過ごす時間を持つという理由で、「次世代ワークスタイル」を選んでいる

♀ 29% | 29% ♂

## 時間管理



スケジュールを自分で管理できるとい理由をあげた人は、女性が男性よりわずかに多い

♀ 35% | 33% ♂

## 世代ごとの特徴：

### 中高年は目的とバランスを重視、ミレニアル世代はとにかくスキルを重視

当日配達、24時間営業、レコメンド記事の表示——現代の消費者はカスタマイズに慣れきっています。それなのに、伝統的なキャリアモデルにはバリエーションはなく画一的です。人々は長期的なライフステージの変化に合わせて、キャリアの優先順位を見直し、いつでもどこで働くかを調整しています。柔軟性と引き換えに、安定と福利厚生を犠牲にする人もいます。子育て世代は、学校の休暇に合わせて仕事を休み、収入は減っても育児の時間を優先するかもしれません。定年退職者は年金を増やすため、プレッシャーの少ないパートタイム勤務をセカンドキャリアに選ぶでしょう。Javaスキルを持つミレニアル世代のIT系個人事業主は、今は日給800ドルの仕事を選んでも子どもができたなら有給休暇や年金のことを重視するようになるでしょう。

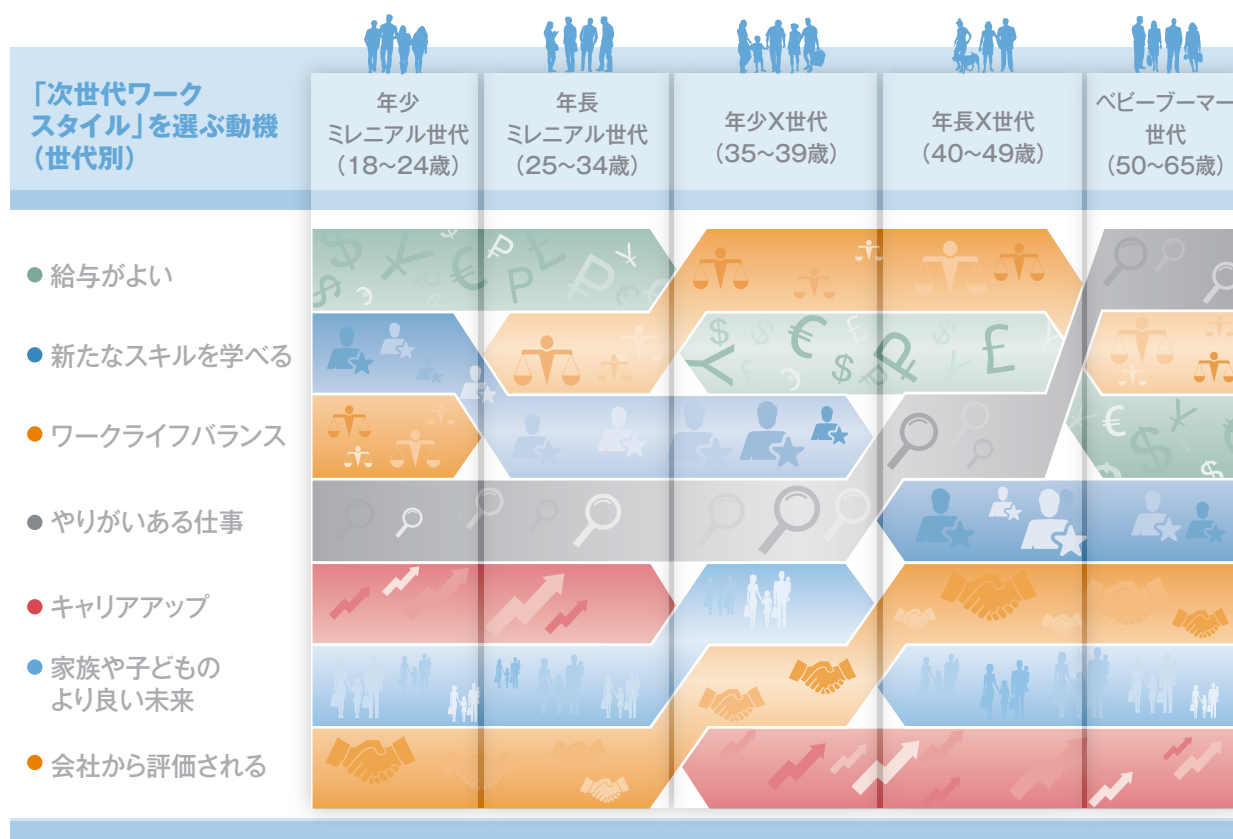
幸い「次世代ワークスタイル」に年齢の壁はありません。年少ミレニアル世代（18～24歳）の95%が新たな働き方を受け入れていますが、ベビーブーマー世代もこの働き方を求め始めています。50代以上の8割が「次世代ワークスタイル」を受け入れてしています。

<sup>17</sup> "Global Spa & Wellness Economy Monitor," Global Wellness Institute (September 2014)  
グローバルウェルネス研究所「グローバルな健康スパ関連産業調査」（2014年9月）



## 年齢別の特徴：「次世代ワークスタイル」は選択肢に入りますか？

- 95%** **年少ミレニアル世代 (18~24歳)** は働きはじめたばかりですが、早急なキャリアアップを望んでいます。彼らは給与、学習機会、キャリアの発展を重視し、「次世代ワークスタイル」を成長と昇進を促す手法と見ています。**ミレニアル世代の6割以上が20代のうちに、親世代が生涯に経験した仕事の数と同じだけ、転職を重ねています。**
- 93%** **年長ミレニアル世代 (25~34歳)** の最大の原動力は、キャリアアップと新たなスキル習得です。しかし同時に、**ワークライフバランスや仕事のやりがい**を、給与と同じくらい重視しつつあります。
- 90%** **年少X世代 (35~39歳)** は、**ワークライフバランスを最も重視しています**。昇進しない道を選び、夜はパソコンを切って家庭を優先する人もいます。
- 83%** **年長X世代 (40~49歳)** の間では、仕事のやりがいや会社から評価されているという実感を重視する傾向が強まっています。一方で、給与、スキル習得、家族を養うといった側面の重要性は薄れています。
- 80%** **ベビーブーマー世代 (50~65歳)** は元気を取り戻しています。子育てが終わったこの世代は、豊富な経験を活かしてセカンドキャリアを歩んでいます。生きがいのため、年金を補うためなど働く理由は様々です。彼らは質を重視し、働きぶりへの評価ややりがいある仕事を求めています。



これから社会に出る新卒、子どもや老いた両親の面倒をみながら働く中堅社員など、誰もが終身雇用をベースとした正社員とは異なる、柔軟性の高いキャリアを求めています。やりがいや評価を求めるのは、ミレニアル世代だけではありません。中高年も、認められ褒められ、世界を変えたいと思っているのです。**あらゆる世代の人が、「次世代ワークスタイル」を選んでいきます。**



# Gig Responsibly

## 自ら選ぶギグワーク

### 新旧モデルの融合： 選択しやすいギグワークに向けて

就労機会を生み出す。キャリアガイダンスの欠落を埋める。収入を増やす。年金を補う。労働市場に流動性をもたらす。長いキャリアの中でワークライフバランスを確保する。ラーナビリティを培う。技術やオートメーション、グローバル化による破壊的イノベーションに備える。需要の高いスキルをOJTで身につける……

人々はこうした理由で「次世代ワークスタイル」を選んでいますが、だからこそ、ビジネスリーダーや政策立案者は協力して、柔軟性と責任を最適な形で両立できる方法を見つけねばなりません。**資格取得、年金、教育訓練資金などの福利厚生は従来、雇用とセットでした。「次世代ワークスタイル」にもこうした制度を適用し、多様な仕事を体験しながらキャリアポートフォリオを築けるようにすべきです。**政財界のリーダーは、「次世代ワークスタイル」を阻むのではなく促進し、人々のニーズに応える必要があります。今までと違う働き方を選択する人が増え、新たな仕事の仕方が広がっています。「次世代ワークスタイル」を積極的に推進する英国、米国、フランスなどに、世界の注目が集まっています。<sup>18, 19, 20</sup>

これまでのような雇用の安定と、選択肢が豊富で柔軟な働き方を両立させる時が来ているのです。「次世代ワークスタイル」となる選択しやすいギグワークを今こそ追求すべきです。

<sup>18</sup> Szu Ping Chan, "Matthew Taylor defends zero-hours deals but paves way for employment tribunal shake-up," The Telegraph, シュ・ピン・チャン『マシュー・テイラー、ゼロ時間契約を擁護しつつ雇用裁判所の変革を求める』テレグラフ紙 (July 11, 2017).

<sup>19</sup> Seth Harris and Alan Krueger, "A Proposal for Modernizing Labor Laws for Twenty-First Century Work," The Hamilton Project セス・ハリス、アラン・クルーガー『21世紀の仕事に向けた労働法近代化の提案』ハミルトンプロジェクト (December 2015)

<sup>20</sup> Leigh Thomas, "Workers wanted - French jobs unfilled despite high unemployment," Reuters, リー・トーマス『労働者募集—フランスの人材難と高い失業率』ロイター (May 30, 2017).

## マンパワーグループについて

マンパワーグループ (NYSE:MAN) は、ワークフォースソリューションを提供する世界有数の企業であり、組織を成功に導く人材の確保、評価、育成、管理に関わるサービスを提供することで、急速に変化する働く世界の組織変革を支援しています。40万以上の顧客に革新的なソリューションを提案し、300万を超える人材に幅広い業界や業種の中から有意義で持続可能な仕事を紹介しています。マンパワーグループブランドであるManpower、Experis、Right Management、ManpowerGroup Solutions を通じて、70年近くにわたり、世界80の国と地域における求職者と顧客に価値あるサービスを提供しています。2017年には「世界で最も倫理的な企業」の1社に7年連続で選出されたほか、フォーチュン誌の「世界で最も賞賛される企業」の1社にも選ばれており、業界で最も信頼され賞賛されるブランドであることが改めて認められました。働く世界を活性化するマンパワーグループの活動については、[www.manpowergroup.com](http://www.manpowergroup.com)をご覧ください。



ManpowerGroup®



ManpowerGroup®  
Solutions



Experis®  
ManpowerGroup



Manpower®



Right  
Management®  
ManpowerGroup

## 本調査の概要

マンパワーグループは2016年11月に、18~65歳の成人9,550人を対象とする定量的なグローバル調査をThree Group社に委託しました。対象国は、オーストラリア、フランス、ドイツ、インド、イタリア、日本、メキシコ、オランダ、スペイン、スウェーデン、英国、米国の12カ国です。回答者には、正社員、パートタイム、フリーランス、派遣社員、学生、定年退職者、失業者が含まれています。さらに2017年3月には、米国、英国、オランダ、オーストラリアの派遣社員75人を対象に「次世代ワークスタイル」に関するオンラインコミュニティフォーカスグループを、Reputation Leaders社に委託しました。





「次世代ワークスタイル」についてどう思われますか？  
#NextGenWorkを付けて投稿ください。



@ManpowerGroup



facebook.com/ManpowerGroup



linkedin.com/company/ManpowerGroup

[manpowergroup.com/NextGenWork](http://manpowergroup.com/NextGenWork)

©2017 ManpowerGroup. All rights reserved.

