



# 目次

- 1 | はじめに p. 3
- 2 | 働き方を見直すとき p. 4-7
- 3 | 柔軟な働き方に対する嗜好 p. 8-9
- 4 | キャンディデートを引きつける p. 10-15
- 5 | 企業が考慮すべき点 p. 16-18
- 6 | 結論 p. 19
- 7 | 回答者について p. 19



# はじめに

## キャンディデイト優先度調査

労働力人口を  
構成する

**14,000** 人を

対象に調査

**18-65** 歳

世界の中で影響力ある

**19** の労働市場で実施

キャンディデイトが求職活動で  
一番重視するポイントとは何か



柔軟な働き方とは、人材マネジメント施策を考える上で、もはやひとつの選択肢ではなく、組織が優秀な人材を引きつけ育成する上で欠かせない取り組みです。社員と企業のニーズを共に反映することで、双方にメリットをもたらします。ボストンカレッジのThe Sloan Center on Aging and Work(アルフレッド・P・スローン高齢化・労働研究センター)は、次のように述べています。「業務範囲やサプライヤー、製品の多国籍化に伴い、企業は世界中の顧客や消費者とやり取りするため、時間や場所の両面で柔軟に対応できる働き手を求めています」<sup>1</sup>

現在キャンディデイトは、キャリアに関する決定において柔軟な勤務形態が極めて重要だと回答しています。多くの国で、これを重視する人の割合がわずか1年の間に20~30%増えました。**世界のキャンディデイトの40%近くが、柔軟な勤務形態を、キャリアに関する決定をする際の三大要素のひとつに挙げています。**

従来の職場は、成績や成果物以上に、とにかくオフィスに顔を見せることが重視される文化でした。しかし現在のキャンディデイトの3分の2(63%)は、オフィスにいなくても仕事はできると考えています。技術の進歩により、多くの職場で認

識が劇的に変化しました。これを受けて、柔軟な勤務形態を導入する企業が、これまで以上に増えています。柔軟な勤務形態を積極的に取り入れる企業は、必要な人材を採用し確保する上で、有利な立場に立てるかもしれません。

キャンディデイトの優先度と意向を、企業がどう活用できるかを探るため、世界最大の採用プロセスアウトソーシング(RPO)事業を展開するマンパワーグループソリューションは、キャンディデイトに対して調査を実施しました。キャンディデイト優先度調査では、約14,000人(18~65歳)の労働者を対象に、求職活動で重視するものを尋ねました。この調査は、世界各地の影響力ある19の労働市場で実施しています。

柔軟な働き方を必要とするのは、もはや働くママだけではありません。**あらゆる年齢の人が、仕事と家庭の両立に関心を抱いています。技術の進歩により実現可能となった柔軟な勤務形態を、社会全体が求めるようになりました。**このレポートは、柔軟な働き方に対する嗜好について、新たなインサイトを提示します。

<sup>1</sup> "Why Society Needs Workplace Flexibility," The Sloan Center on Aging & Work at Boston College.  
(『社会が柔軟な働き方を求める理由』ボストンカレッジ スローン高齢化・労働研究センター)

# 働き方を見直すとき

キャンディデイトが  
イメージする  
柔軟性とは何か？

- 定義
- 柔軟な働き方を求める声
- 求める柔軟性の種類は様々

# 柔軟性の定義

柔軟な働き方には、幅広い勤務形態が含まれます。休職制度、完全在宅勤務プログラム、育児・介護休暇などがありますが、ここでは次の8種類を、柔軟な勤務形態とします。

- 1 柔軟な出退勤時間
- 2 完全在宅勤務／勤務地自由
- 3 勤務シフトの選択性
- 4 一部在宅勤務
- 5 コンプレストシフト／コンプレストワークウィーク（1日あたりの就業時間を長くし就業日数を少なくする勤務形態。例えば 10 時間×4 日間）
- 6 リフレッシュ休暇・サバティカル休暇または休職制度（例 長期休暇）
- 7 無制限の有給休暇
- 8 育児・介護休暇

これら全てを導入できる企業は多くありませんが、多様なライフステージにあるキャンディデイトを引きつけるため、企業は様々な取り組みを行っています。



# 就業スタイルの定義

年 50 週間、週 40 時間という従来の働き方に加えて、新たな就業スタイルが登場しています。キャンディデイト優先度調査では、6 つのシナリオから現在の就業スタイル、または望ましい就業スタイルを選んでもらいました。

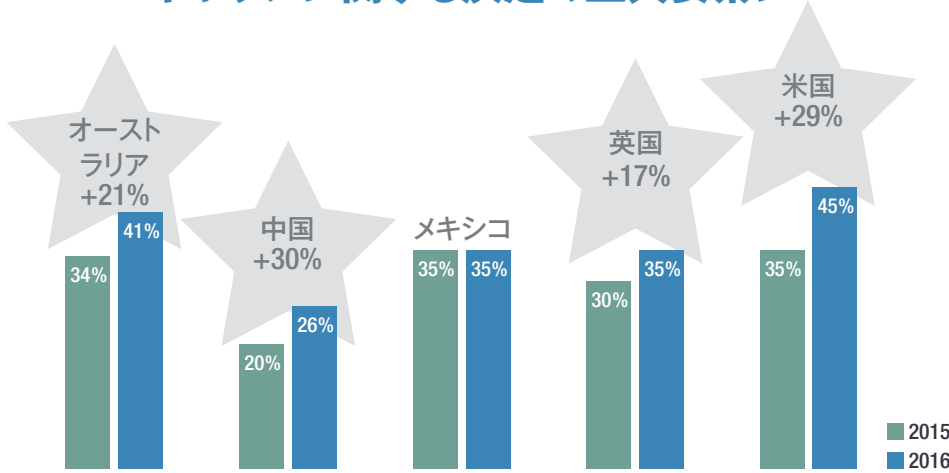
- 1 正社員勤務
- 2 パートタイム勤務
- 3 請負労働／契約社員勤務（指定の契約期間）
- 4 プロジェクト単位での勤務（業務範囲が決まったフリーランス）
- 5 臨時勤務（短期、契約なし）
- 6 季節労働（業務サイクルに基づき一定期間のみ就労）

# 柔軟な働き方を求める声



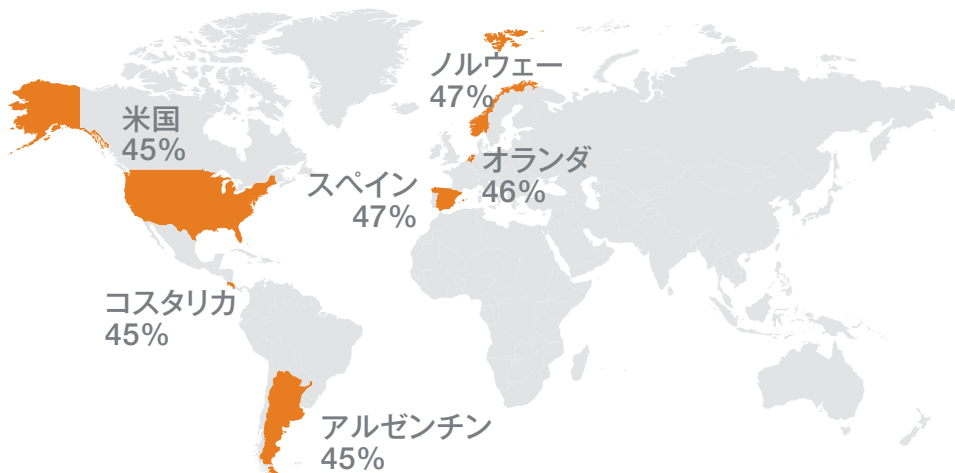
過去2年間において追跡調査を行った5カ国のうち4カ国（中国、米国、オーストラリア、英国）で、柔軟な勤務形態をキャリアに関する決定の三大要素のひとつに挙げる回答者が増えています。柔軟な働き方が重要だと答えたキャンディデイトの数は、わずか1年の間に、中国で30%、米国で29%、オーストラリアで21%増加しました。

## 柔軟な勤務形態が キャリアに関する決定の三大要素に



柔軟な働き方を求める声が高まっている背景には、多国籍企業の台頭、労働力人口の構成変化（ミレニアル世代の増加など）、労働組合の存在、技術系企業の影響、景気・雇用動向、混雑・インフラ未整備・公共交通機関不足による長時間通勤など、各国特有の幅広い要因があります。

## 柔軟な働き方を求める人の割合が グローバル平均を上回る国々



## グローバルでの比較: 柔軟な勤務形態は キャリアに関する決定を 左右する三大要素

グローバル平均

38%



20% ドイツ

26% 中国

30% インド

31% ブラジル

31% ポーランド

33% 日本

35% メキシコ

35% 英国

37% パナマ

39% コロンビア

41% ペルー

41% オーストラリア

44% スウェーデン

45% コスタリカ

45% アルゼンチン

45% 米国

46% オランダ

47% スペイン

47% ノルウェー

ポーランドでは、現地企業と、新たに参入した欧米系企業との間に大きな差が見られます。新規参入企業は、優秀な人材を採用し確保するための手段として、比較的柔軟な勤務形態を導入しています。多くの歴史ある現地企業は、この点で遅れをとっています。

マンパワーグループソリューション  
(ポーランド) RPO リーダー  
アレックス・ボジャースキー

アルゼンチンでは、公共交通機関が原因で通勤に苦労しています。  
電車はいつ来るか予想がつかませんので在宅勤務ができれば最高です。

マンパワーグループソリューション（アルゼンチン）  
正社員採用担当マネージャー マルセラ・ロメロ



## 求める柔軟性の種類は様々

全体で見ると、最も希望が多かった勤務形態は、柔軟な出退勤時間と完全在宅勤務／勤務地自由でした。キャンディデイトのうち26%が、柔軟な出退勤時間を一番重視すると答え、これに続き在宅勤務／勤務地自由が22%でした。3番目に多かったのは、シフトの選択性（15%）で、育児・介護休暇、リフレッシュ休暇・サバティカル休暇、無制限の有給休暇は約5%でした。

どの国でも、物流、経済、文化、理念など様々な要因の複雑な相互作用により、柔軟な働き方を求める声が高まっています。



多くの大企業が都心から郊外に移転し、通勤時間が延びています。地域によっては、公共交通機関が当てにできません。そのため、柔軟な出退勤時間や在宅勤務が、重視され出しています。

## キャンディデイトが求める柔軟性は国によって異なる

インド

35%が  
勤務地自由を  
希望

米国

無制限の  
有給休暇を  
求める声  
が最も多い

中国

3x  
リフレッシュ休暇・  
サバティカル休暇  
もしくは休職期間  
を求める声  
が3倍に

日本

28%が  
シフトの  
選択性を希望

オランダ

20%が  
パートタイム  
勤務を希望



例えば中国では、国内の経済的要因が影響しています。企業が急成長を遂げている中国では、業績を上げるために長時間の献身的な労働が必要とされます。そのストレスから多くの社員が、休息や充電、スキルアップを目的とする長期休暇を希望しています。これは景気が良いため、次の仕事が見つかるという自信があるからです。



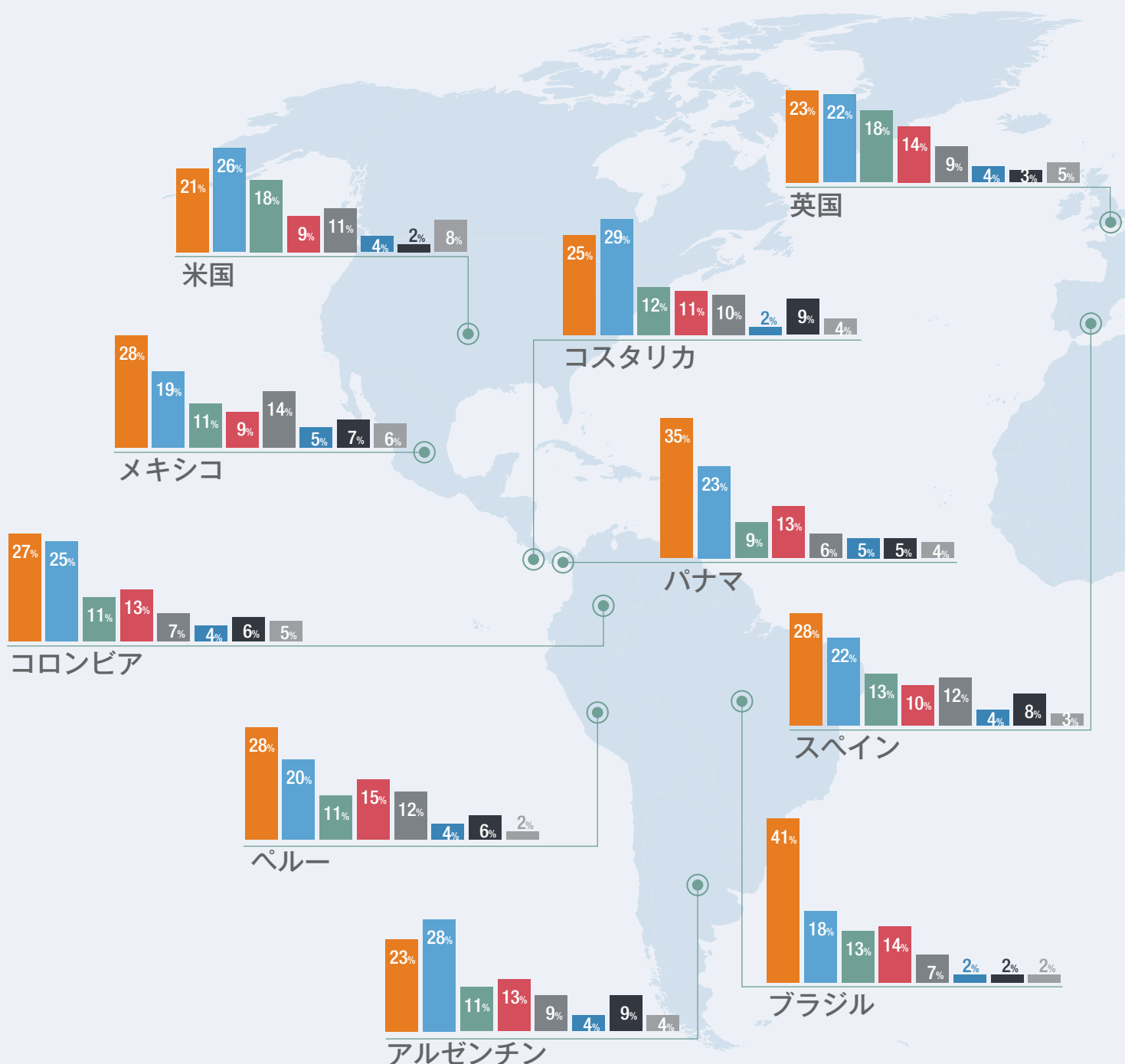
多くの国に共通する原動力は、多国籍企業の存在です。技術系企業を中心とする大企業が、柔軟な勤務形態の導入を進めています。それに導かれる形で、キャンディデイトの間に柔軟な働き方への新たな期待が生まれています。一方で、人材獲得の面において、従来企業や国内企業の競争力は低下しています。



米国では多くの人が有給休暇を消化できていないため、無制限の有給休暇が魅力的に映ります。なかには無制限の休暇に加え、非営利団体でのボランティアや地域貢献活動に携わる社員に、報酬を支払う企業もあります。

# 柔軟な働き方に対する嗜好

国により希望する柔軟性の種類は異なるものの、キャンディデイトは、ライフバランス向上のため、従来以上に多様な方法で柔軟な働き方を求めています。企業は、自国のキャンディデイトの嗜好を理解し、この考察を優秀な人材の採用・確保に生かす必要があります。



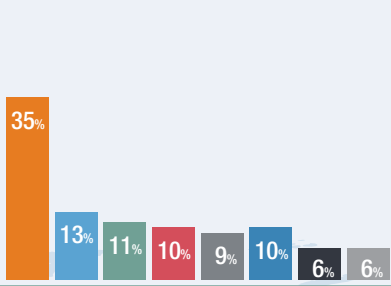


柔軟な勤務形態は、キャンディデイトのキャリア形成にとって重要です。キャンディデイトは単に仕事を求めているのではなく、生涯のキャリアを探しています。人事担当者は、人材を集めるには柔軟な勤務形態が必要だと気づきはじめています。しかし、これを支援する経営者の取り組みは、あまり進んでいません。

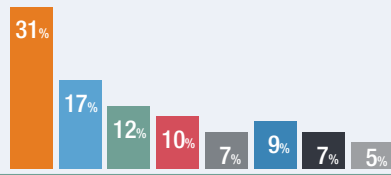
マンパワーグループソリューション（中国）  
副社長 ジャッキー・チェン

## 柔軟な勤務形態のうち 最も重視するもの

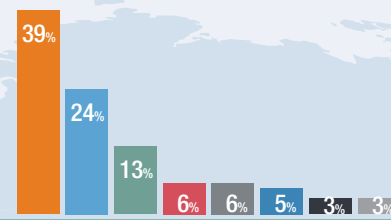
- 柔軟な出退勤時間
- 完全在宅勤務
- シフトの選択性
- 一部在宅勤務
- コンプレストシフト/コンプレストワークウィーク
- リフレッシュ休暇・サバティカル休暇または休職制度
- 育児・介護休暇
- 無制限の有給休暇



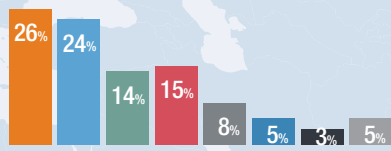
ノルウェー



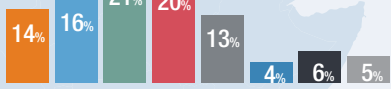
スウェーデン



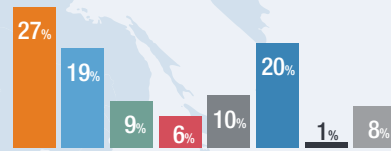
ポーランド



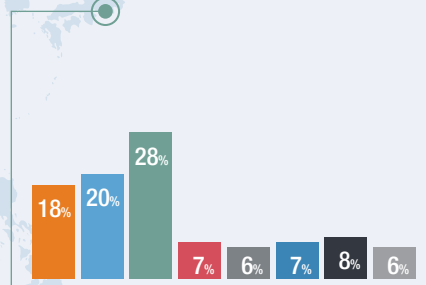
ドイツ



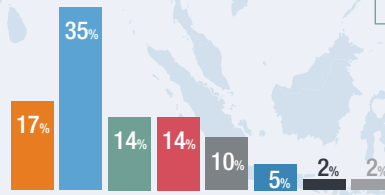
オランダ



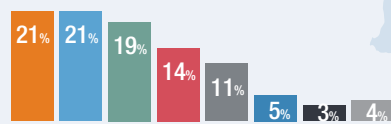
中国



日本

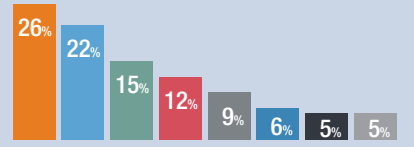


インド



オーストラリア

グローバル



# キャンディデイトを引きつける

キャンディデイトは形を問わず  
柔軟な働き方に  
強い関心を抱いている

- 男性も柔軟性を求めている
- 業種による違い
- 正社員採用を拒否する
- 正社員も柔軟性を求めている

# 男性も柔軟性を求めている



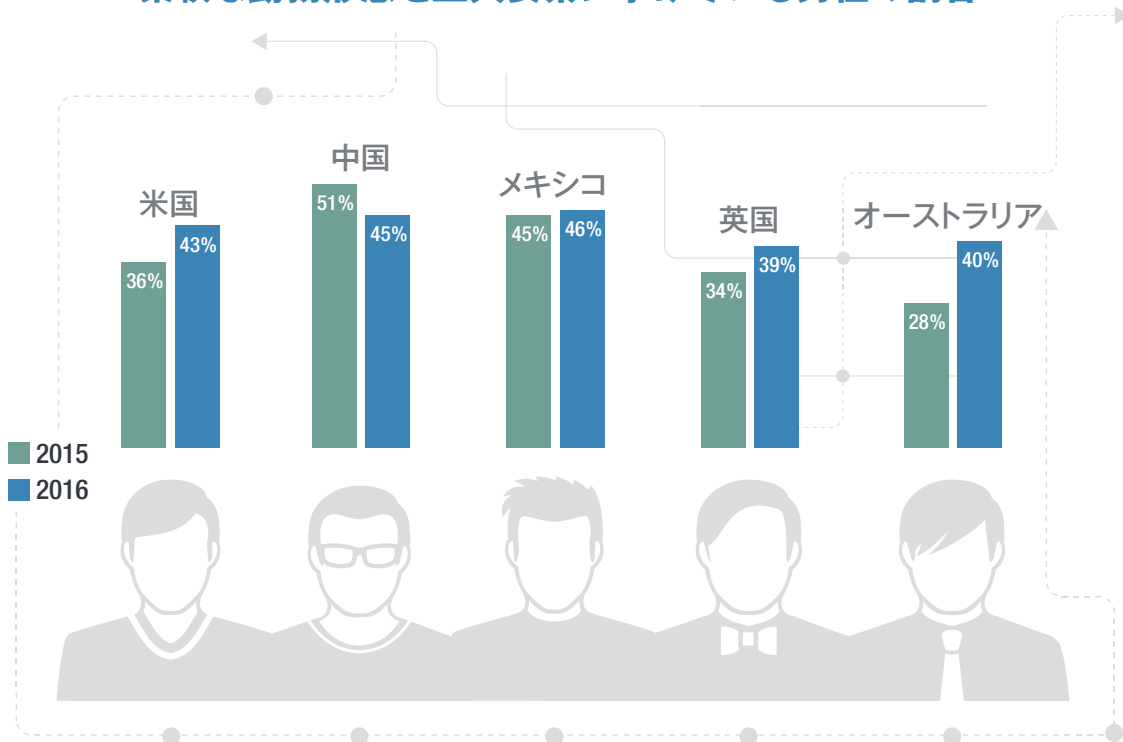
ワークライフバランスは、今や女性だけではなく、世代や社会全体から関心を集めています。マンパワーグループのレポート『7ステップで進める意識的なインクルージョン』によると、女性は仕事と家庭の両立を実現するには、勤務地・勤務時間の柔軟性や成果主義が欠かせないと考えています。<sup>2</sup> またマンパワーグループがミレニアル世代（18～34歳）を対象に行った調査では、技術の進歩や場所に縛られない働き方が、公私両面でプラスに働くと考えていることが明らかになりました。<sup>3</sup>

過去2年間において追跡調査を行った5カ国のうち4カ国（オーストラリア、メキシコ、英国、米国）では、キャリアに関する決定を左右する三大要素として柔軟な勤務形態を挙げる男性の割合が、大幅に増加しています。**柔軟性は、男女が等しく重視する課題へと急速に変化しています。**

しかし今のところ、柔軟な働き方を重視する割合は、女性の方がわずかに高くなっています。ポーランドを除く全ての国で、この傾向が見られます。ポーランドでは、柔軟な働き方を望む割合は男性の方が高くなっています。

“ インドは、世界で最も出産休暇制度が充実しているだけでなく、父親の育児休暇も広く導入されています。  
マンパワーグループソリューション（インド）  
採用プロセスアウトソーシングヘッド スリカンス・ラマスブラマニアン ”

## 柔軟な勤務形態を三大要素に挙げている男性の割合



<sup>2</sup> 『7ステップで進める意識的なインクルージョン—女性管理職の登用推進実践ガイド』 マンパワーグループ（2015年12月）

<sup>3</sup> Ibid

多くの国で、キャリアに関する決定に際し、ミレニアル世代は柔軟な働き方を重視しています。特に米国、パナマ、中国、コスタリカでこの傾向が強く見られます。ブラジルなど他の国では、ベビーブーマー世代（50～65歳）からも、柔軟な働き方を望む声が多く聞かれます。

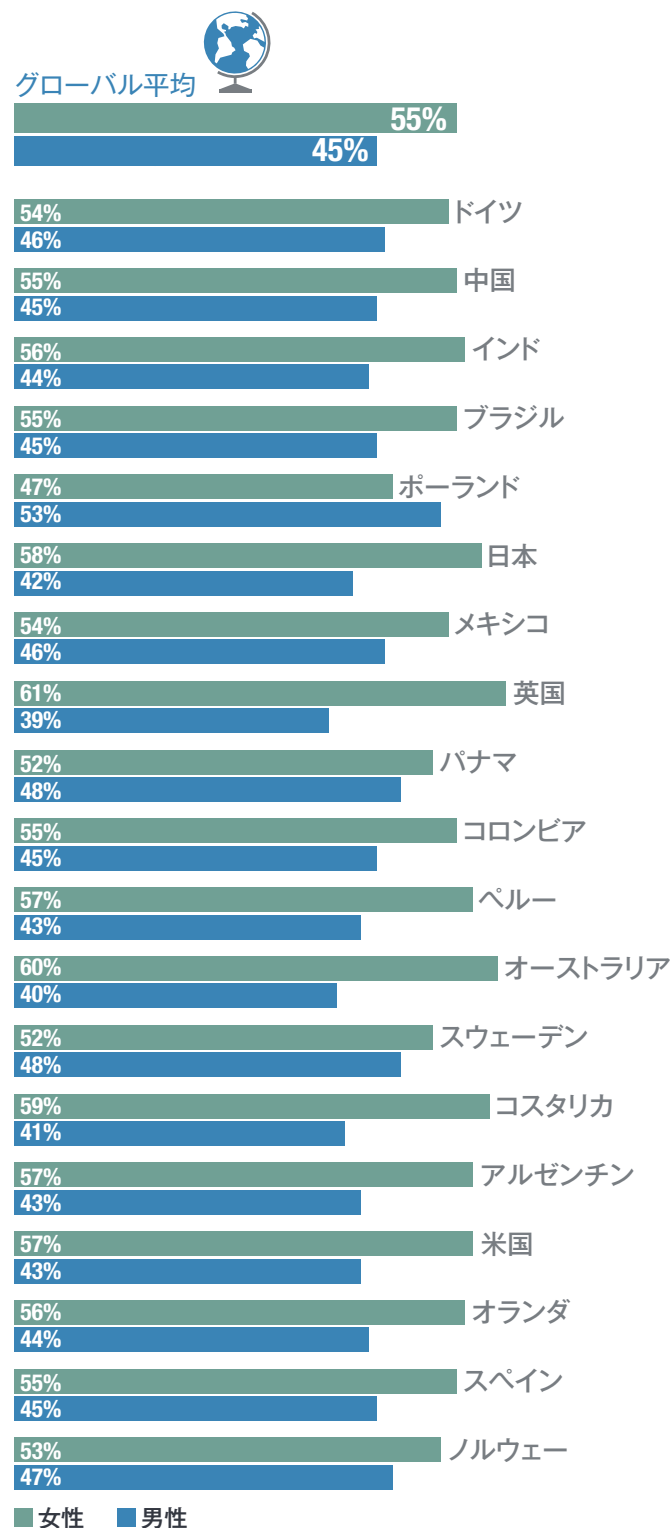
やりたいことがどこでもできる環境で育ったミレニアル世代は、物理的なオフィスにあまりこだわりません。ミレニアル世代の84%が、自分がキャリアの途中で何度か大きな分岐点を迎えると予想しています。一世代前のキャリアラダー（キャリアパス）に代わり、「キャリアウェーブ」という考え方が生まれています。<sup>4</sup>

他方で、退職を迎えたベビーブーマー世代は、柔軟な勤務形態の実現により、季節労働や請負労働／契約社員、パートタイム勤務という形で社会との接点を持続することができます。こうした働き方は多くの場合、柔軟な雇用方針によって可能になります。

“柔軟な働き方を望む声は、年齢や性別を問わず広く聞かれます。子どもがいる人は、ワークライフバランス実現のため柔軟性を求めます。高齢労働者も、パートタイムで働き続けるために柔軟性を求めます。またミレニアル世代は、技術の進歩が可能にした自由な生き方に慣れているため、当然のように柔軟性を期待しています。”

マンパワーグループソリューション（北米）  
クライアントデリバリー担当副社長  
エイプリル・サヴィーノ

## 柔軟な働き方を求めるキャンディデイトの割合（男女別）



<sup>4</sup> 『ミレニアル世代のキャリア：2020年に向けたビジョン』 マンパワーグループ（2016年5月）



“ 多くの技術職や管理職は、在宅勤務を求めています。また技術系以外の企業でも在宅勤務を希望する割合が増加しています。在宅勤務は、新たな形の福利厚生なのです。 ”

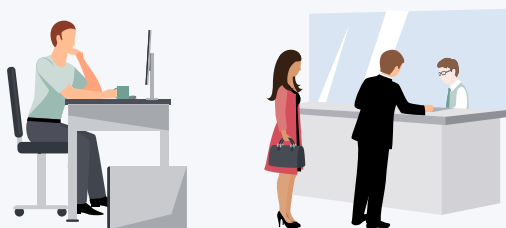
マンパワーグループソリューション（ポーランド）  
RPO リーダー アレックス・ボジャースキー

## 業種による違い

以前より、柔軟な勤務形態を導入しやすい業種があると言われてきました。プログラマーは在宅勤務ができますが、いくら遠隔医療技術の進歩が従来型医療に風穴を開けたとは言っても、医師や看護師の在宅勤務は難しいでしょう。キャンディデイトの嗜好を見ると、求められる勤務形態の種類は業種によって異なります。

柔軟な働き方を求める気運が、世界的に高まっています。企業とキャンディデイトのニーズを共に満たす柔軟な勤務形態を確立するためには、仕事の種類、成果、および業績指標が鍵を握ります。

### IT、金融サービスなどの デスクワーク従事者



**32%** 完全在宅勤務を希望

**27%** 勤務地自由を希望

### 医療・小売業 従事者



**12%** コンプレストシフト/コンプレストワークウィークを希望

**23%** シフトの選択性を希望

“ 南米の他の国と比べ、ブラジルは多くの労働者が労働組合に加入しています。毎日決まった時間に入退社が必要な職種は柔軟な勤務形態を導入しにくいので、管理職を除いてほとんどの社員が、柔軟な働き方のメリットをまだ味わっていません。 ”

マンパワーグループソリューション（南米）  
RPO 地域販売マネージャー フロール・アルバレス



## 正社員採用を拒否する

近年、ギグ・エコノミー（インターネットを通じた単発請負型の仕事で成り立つ経済形態）の台頭が、マスコミで盛んに取り上げられています。回答者の36%が、正社員以外の就業スタイルを希望しています。企業から見れば、プロジェクト単位や請負契約で人材を雇用できれば、市場に応じた俊敏な対応が可能になります。採用もスピーディーとなり、管理職や人事担当役員から何度も承認を得る必要もなく、旧来の求人制度を利用する必要もなくなります。

また南米諸国を中心に、世界的に非正社員勤務への関心が高まっています。一方でポーランド、インド、中国では、従来の正社員型就業スタイルを希望する回答者の割合が高くなっています。これらの国では歴史的に、確実な就業機会や労働者のモビリティが低いため、雇用の安定および継続性に対するニーズが高いと考えられます。あるいは先日のマッキンゼー社のレポートが示すように、必要に迫られてではなく、自らの意志でパートタイム勤務を選ぶ傾向が、キャンディデイトの嗜好に影響を与えている可能性もあります。<sup>5</sup>

在宅で対応できるバーチャルコールセンターが、電話技術の発展や入力状況と発着信数を把握できるトラッキングシステムの開発により、実現されました。一方で企業も、柔軟な勤務形態の導入により、これまで以上に豊富な人材プールを活用できるようになりました。

マンパワーグループソリューション（北米）  
クライアントデリバリー担当副社長  
エイプリル・サヴィーノ

## グローバルでの比較： パートタイム勤務を望む キャンディデイト

グローバル平均

36%



18% ポーランド

24% インド

24% 中国

26% 米国

28% スウェーデン

28% ノルウェー

30% ドイツ

32% 英国

37% オランダ

38% スペイン

38% メキシコ

39% コスタリカ

41% 日本

42% オーストラリア

46% パナマ

48% アルゼンチン

51% ブラジル

52% コロンビア

55% ペルー

<sup>5</sup> McKinsey Global Institute, "Independent Work: Choice, Necessity and the Gig Economy," (マッキンゼーグローバル研究所『個人事業主一選択、必要性、ギグ・エコノミー』)

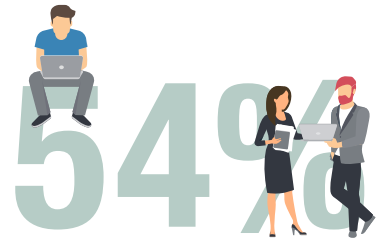


## 正社員も柔軟性を求めている

柔軟な勤務形態はしばしば、パートタイム勤務と結びつけて考えられます。またギグ・エコノミーの誕生により、正社員勤務以外の新たな就業スタイルが登場しました。そのため、正社員には柔軟な勤務形態は重要でないと思われがちですが、それは違います。**柔軟性をモチベーションの三大要素にあげた回答者のうち過半数（54%）が、現時点では正社員勤務が望ましいと答えています。**正社員を中心に構成している企業は、柔軟な勤務形態が大切であるということ認識すべきです。正社員の多くは正社員勤務という就業スタイルを望んでいますが、ワークライフバランスを実現できる柔軟性も必要としているのです。

柔軟な勤務形態と、プロジェクト単位の勤務の間にも強い関連性があります。プロジェクト単位の勤務を希望する人の間では、勤務時間の全て、または一部を在宅勤務にしたいという声が多く聞かれます。請負労働は、時間や場所に縛られずに自分の業務量を管理できるため、仕事と私生活を両立しやすいと言えます。

柔軟性を重視する人の



が正社員勤務を望んでいる

## 柔軟な働き方を恥じる文化



多くの企業がオフィスにいる時間を重視し、柔軟な働き方を無意識のうちに恥とみなす、長年しみついた企業文化に苦勞しています。業績や仕事の質ではなく、オフィスにいる長さが成果を評価する基準になってしまっています。

とはいえ、企業が社員の生産性を気にかけるのは当然です。ビジネス誌や新聞には、柔軟な勤務形態を導入したものの、後日それを中止した企業のエピソードが溢れています。一体どうすれば、両方の働き方のメリットを上手く活用できるのでしょうか。企業はどうすれば、優秀な人材のニーズに応え、生産性を最大限に高められるのでしょうか。

“ブラジルでは、在宅勤務をしている人は年中「遊んでいる」と思われがちです。特にサンパウロでは、長い時間働く人ほど熱心だという見方が定着しています。頑張っていると思われなくて、わざと残業することもあります。”

マンパワーグループソリューション（南米）  
RPO 地域販売マネージャー フロール・アルバレス

# 企業が考慮すべき点

## 柔軟な働き方が 求められる時代の 注意点

柔軟性を求める声に応えるため、企業やリクルーター、採用担当者は、短期的・長期的にいくつかの対策をとることができます。



優秀な人材を引きつけ確保する

# キャンディデイトの嗜好を 活用する 6 つの方法



## 1 成果に対し報酬を与える

人間は本能として、ある行動に対し何らかの見返りがあれば、その行動を繰り返すようになります。インプット（労力）ではなく、アウトプット（成果）に対し報酬を与えるようにし、成果志向の職場環境を作りましょう。

オフィスの滞在時間を把握する代わりに、VPN（バーチャルプライベートネットワーク）への接続時間を管理しても、社員の信頼は得られません。目標や期日を設定しましょう。それらが達成されれば、企業側も出退勤時間など気にならなくなります。

## 2 既存のフレックスタイム制を浸透させる

リモート勤務を受け入れる企業文化を育めば、柔軟な働き方を恥じる意識を和らげることができます。社内啓発キャンペーンを活用して、場所にとられない働き方を全社員に浸透させましょう。

ある会計事務所では、場所に縛られない働き方が生産性・満足度向上につながることを示すため、実際にフレックスタイム制を活用した社員の体験（例 オレゴンで釣りや、社交ダンスを楽しむ姿）をポスターにしました。その結果、他の社員の意識が大きく変わりました。リモート勤務でも昇進できると考える社員の数が、5年間で30%から65%に増えたのです。

## 3 段階的に取り組む

従来型の職場からバーチャルオフィスへと、一夜にして転換することはできません。交通事情の悪化やインフラ不足が原因で通勤時間が長くなる国では、まずは勤務時間を午前10時から午後7時に変更したり、指定の日数のみリモート勤務を認めるたりすることから検討してみましょう。これまでの習慣を改め新たな勤務形態に慣れるのは、何十年も同じ働き方をしてきた社員には難しいものです。

急激な改革ではなく、段階的に変化を促せば、従来の管理方法と自律的な働き方の間のギャップや、世代間ギャップの解消にも役立つでしょう。柔軟な働き方を求める声が高まる背景にある、具体的な要因を理解することで、経営者や人事担当者は、企業ブランドを支える価値ある勤務形態を整備できるでしょう。フレックスタイム制度を社員のニーズに沿ったものにするため、企業は社員を議論に巻き込む必要があります。



# 結論

柔軟な働き方を求める声は、弱まる兆しが見られません。リモート勤務や、都合に合わせて出退勤時間を調整できる制度を利用した経験がある人は、その特典を手放したがりません。世界のトップ人材の採用・確保を目指す企業は、カンディデイトの関心に適切に対応する必要があります。カンディデイトの嗜好と経済のグローバル化に後押しされて、もはや待ったなしの状況が生まれているのです。企業は今、国境を越えた業務展開や、世界中のクライアントおよびサプライヤーとの連携を迫られています。そのため、カンディデイトの声だけでなく、ビジネスモデルの変化からも、柔軟な働き方を求める流れが一層強まっているのです。

## 回答者について

現在 **労働力人口** を構成する（定年退職者や主婦・主夫は除く） **18～65歳**の方を回答者を選びました。**グローバル全体の回答者数**は合計 **13,961人**でした。

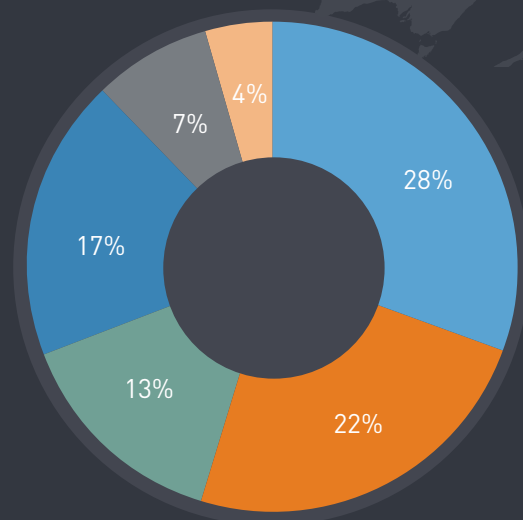
国別の内訳は、次の通りです。

アルゼンチン (n=731)、オーストラリア (n=748)、ブラジル (n=751)、中国 (n=725)、コロンビア (n=747)、コスタリカ (n=248)、ドイツ (n=785)、インド (n=752)、日本 (n=775)、メキシコ (n=761)、オランダ (n=753)、ノルウェー (n=794)、パナマ (n=248)、ペルー (n=731)、ポーランド (n=749)、スペイン (n=750)、スウェーデン (n=763)、英国 (n=766)、米国 (n=1,384)

年齢、所得、勤務形態（正社員、パート、契約）、キャリアレベル、業種の面で多様性あるサンプルを集めました。

### キャリアレベル

- |        |            |        |
|--------|------------|--------|
| ■ 非管理職 | ■ 新入社員     | ■ 役員   |
| ■ 管理職  | ■ 大学生・大学院生 | ■ 上級役員 |



## マンパワーグループソリューションについて

マンパワーグループソリューションは、大規模な採用プロジェクトや事務・業務センターなどの請負・業務委託を中心に、人材に関わるアウトソーシングサービスをクライアントに提供し、リスクと報酬をクライアントと共有しています。当社が提供するソリューションには、TAPFIN マネージドサービスプロバイダー、戦略的ワークフォースコンサルティング、ポーターレスタレントソリューション、人材ベースアウトソーシング、採用プロセスアウトソーシングなどがあり、世界最大規模の人材紹介および人材派遣サービスプロバイダーのひとつです。マンパワーグループソリューションは、マンパワー、エクスペリス、ライトマネジメントを含むマンパワーグループ傘下に属しています。



ManpowerGroup<sup>®</sup>  
Solutions

マンパワーグループソリューションのソーシャルメディアチャンネルで、対話に参加しましょう（英語）。



ManpowerGroup Solutions



@MpGrpSolutions

[manpowergroupsolutions.com/candidatepreferences](https://manpowergroupsolutions.com/candidatepreferences)

©2017 ManpowerGroup Solutions. All rights reserved.