

世界の人事は こうなっている

リクルートワークス研究所 グローバルセンター長 村田弘美



第10回 新たな「人材ポートフォリオ」を考える (米国)

9月11日から14日まで、米国ラスベガスで開催されたHRテクノロジー・カンファレンス&エキスポに参加しました。9月のラスベガスは、気温40度。「極度乾燥」を身をもって経験してきました。

カンファレンスでは、HRテックの市場動向をはじめ、採用プロセスの最適化、HRソリューションの活用事例など、多くの講演が行われていました。また、エキスポ会場ではスタートアップ企業を含む400超のブースが出展され、ベンダーによる新製品のデモや、コンテスト形式によるスタートアップ企業の製品プレゼンテーションなどがありました。

参加者は約5,000人。日本からも大勢の人事関係者が来ていて、HRテクノロジーの最新動向を学んでいました。

さて、一億総活躍プランや日本再興戦略を受けて、働き方改革実現会議が発足し、今年6月には働き方改革関連法案が成立するなど、日本の働き方改革は急速に進展しています。働き方の多様化については、「雇用されない働き方」にまで関心が広げられており、昨年は、厚生労働省の「雇用類似の

働き方に関する検討会」をはじめ、いくつかの検討会で、雇用類似の実態や保護のあり方などが議論されました。

雇用類似とは「雇用」と「自営」の中間的な働き方をする者のことですが、いわゆる労働者ではありません。外形的には自営業者であり、個人事業主、インディペンデント・コントラクター、フリーランサー、クラウドワーカー、ギグワーカーなどが含まれています。

仕事を依頼する企業側のねらいは、人手不足対応やスピードアップ、生産性向上、従業員の専門スキルや経験の補完などさまざまですが、雇用類似に対する関心は高まってきています。仲介や周辺サービスが充実し、従来よりも仕事の依頼が容易になったことも一因でしょう。

欧米企業も、日本企業と同様に、新しい時代に合った自社の「人材ポートフォリオ」を求めています。カンファレンスでも、人とテクノロジーの共存についての講演に耳を傾ける人が多くいました。

欧米企業のポートフォリオは、人的資源の領域を拡張し、雇用類似やテクノロジーを取り入れたモ

デルになっています。それに伴って、人事の役割も、従来の業務範囲を超えて、「業務にどの人的資源やテクノロジー手法を用いるのが最も適切か」を見極める知識や目利きが問われるようになりました。

人的資源の選択肢は、従業員（正規社員、契約社員、パート・アルバイト、インターン生）に加えて、派遣労働者、業務委託サービス、元従業員、フリーランサー、個人事業主、コンサルタント、オンライン労働者、ボランティア、さらに業務提携、フランチャイズ、ロボット、ドローン、AI、RPAなどがあり、人材獲得の場は、他社の従業員（副業）にまで広がっています。

ちなみに、最も身近な「雇用類似」は元従業員です。企業との信頼関係があり、元の人脈も活用でき、企業独自のルールや仕事の進め方にも精通しているので、教育の必要がありません。一部の企業は、退職後も一定期間は人材をプールしておき、従業員の手が回らないインターン生の教育を依頼するなど、さまざまな場面で活用しているようです。