

## これまでの50年間の働き方と 2050年に向けた展望

リンダ・グラットン  
ロンドン・ビジネススクール教授  
HSM アドバイザリー創設者

仕事は私たちの生活の中心であり、すべての労働者は充実したワーキングライフを送りたいと望んでいる。それは、幸せで、元気で、健康でいられるワーキングライフである。豊かで安心して暮らすために必要な資産を築く機会が得られる場でもある。また、そのような金銭的報酬だけでなく、家族や人間関係、目標など人生の他の重要な要素とのバランスを取ることができる働き方を望む。働き方の過去と未来を考えると、個人の行動様式と外部環境がもたらす脅威・機会の両方に目を向ける必要がある。人々は充実したワーキングライフを実現するための選択をするとき、個人の視点では、それまで関わった人や過去のロールモデルに基づいて判断している。その一方で、仕事の機会やそれに関連する技術の進化がこれからの働き方をどのように変えていくかも同時に推測しながら判断している。

筆者は、このような機会と技術の進化について研究してきた。現在、働き方と労働者が大きな変化の最中にあることは明白である。従来の伝統的な働き方から将来の可能性に満ちた働き方への変革期にいるのである。この変革の中心には、主に三つの破壊的要因がある。長寿化（および就労期間の長期化）、大きな機会と脅威を生み出す技術革新、そして社会的価値観の変化である。

平均寿命は、ほとんどの国で人類史上最も長くなっている。実際に、世界で最も急速に拡大している年齢層は 100 歳以上の層である。医学は、老化の克服において進歩しており、120 歳を超える寿命が現実になりつつある。ヒトゲノムに関する知識とナノテクノロジーの活用により、今日では、身体の臓器を修復することが可能になった。人々はより長生きすること、そしてより長い間健康でいることが可能になったのである。長寿化により、働き方やワーキングライフに関する前提を見直す時間・機会が増える。労働者は、自身のワーキングライフを再設計し、それぞれの年齢でど

のような形態の働き方ができるのか改めて考えることができるようになる。

職場で利用できる技術も大きく進歩しており、最も注目されているのが生成 AI である。2022 年 11 月にリリースされた ChatGPT には、5 日もたらずに（筆者を含め）100 万人超がログオンした。そして、投資額を成長の予測の判断材料とするなら、2023 年最初の 5 カ月間の生成 AI への 120 億ドルの投資は、その勢いを示すものである。生成 AI に対する投資規模からも、生成 AI が急速に発展している技術であるのは明らかだ。マイクロソフトの経営幹部は「今後起きることははるかにすごいことになる」と筆者に語った。生成 AI は、これまで職場で利用されてきた技術とは異なり、定型業務（(1) 記録の管理や同じ作業を繰り返す顧客サービスなどの業務、(2) 商品の取り出し、仕分け、決められた方法での組み立てといったマニュアル化できる業務）の代わりになるのではなく、分析業務、つまり、仮説構築、医学的診断、あるいは営業といった知的労働の代わりになるとされている。生成 AI がこのようなことを可能にするのは、知的労働の総作業時間の約 25% に相当する自然言語を操作するという能力を持っているためである。生成 AI は、今後数年にわたり、人間が現在行っている一部業務の拡張や、他の業務の代替など、著しい影響を及ぼすことだろう。「複数の関係者との調整」や「創造性」など人間が担う業務の大幅な代替が 2035 年までに生じるだろう。

労働者と企業は、熾烈（しれつ）な技術開発の時代にワーキングライフの長期化が重なることに対し、どのように対応するのだろうか。明らかなのは、ワーキングライフを定義していた、これまであたり前とされてきた慣習がますます支持されなくなる様相を帯びているということである。これまでの世代は、60 代前半で引退するのがあたり前とされ、若いうちに受けた 1 度きりの教育が十分な投資になると信じていた。

価値ある仕事があるのは明確で、週末と夜には家庭生活を優先とした。近所付き合いを大いに楽しみ、結婚とは何なのかに疑問の余地は小さかった。もちろん、こういったあたり前とされてきた慣習は約束されたものではなく、すべての人が享受できたわけではない。しかし、これらの慣習は、一連の人生イベントへの願望と周囲からの期待を生み出していた。

それに対し、今後の見通しはそれほどはっきりしていない。労働者と働く場を提供する組織は、過去の安定と将来の可能性とのほごまに位置している。働き方とワーキングライフは変化している。伝統的な生き方、社会における役割、そしてアイデンティティは移行し始めているが、新しい働き方はまだ構築されていない。社会は、過去の安定と将来の可能性とのほごまの時期である「リミナリティ（編集注：人類学で使われる用語。以前の立場を失い、しかしまだ新しい立場に移行していないという、移行の途中段階の曖昧さや不確かさを表現する言葉）」の時期にある。

このリミナリティの時期には、労働者と働く場を提供する組織が手を携え、充実したワーキングライフを実現する方策を模索して、多くの実験が行われることだろう。筆者は、こうした実験が進むにつれて、今後の仕事を形作る二つの働き方が傾向として現れてくると確信している。一つはワーキングライフに関するもので、3ステージの人生からマルチステージの人生への移行である。もう一つは労働慣行に関するもので、フルタイム雇用からの移行、すなわちフリーランス雇用の機会拡大である。

## 1. マルチステージの人生への移行

「3ステージのワーキングライフ」は、ワーキングライフに関する企業や政府の方針・戦略を統合した基本となる制度の一つである。これは、ほとんどの人が「第1ステージ：フルタイムの教育」、「第2ステージ：フルタイムの仕事」、そして「第3ステージ：フルタイムの引退」という三つのライフステージを経験することを前提としている。結果的に、この前提を中心によく調整された制度が発達してきた。学校や大学の教育は人生の早い段階に焦点を当てており、生涯学習にはほとんど関心を寄せていない。企業は長期にわたるフルタイム労働を望んでおり、長寿がいや応なくもた

らす新たな働き方への移行に苦慮している。政府の年金政策は、誰もが65歳前後で退職して再就職をしないことを前提としているため、長寿化は企業や政府の債務状況に壊滅的な影響をもたらす。

より長くより健康的なワーキングライフが明らかに意味することは、労働者が相当な貯蓄をしていない限り、より長期間働くことになるということだ。では、どのようにしてそうするのだろうか。それは部分的には、身体的にどれだけ活動的であるかや、自身のポテンシャル、新しいスキル・行動を学ぶ意向をどのように捉えているのかなど、労働者自身に左右される。

就労期間の長期化が進展すると、第2ステージ（フルタイムの仕事）を維持するのが難しくなるだろう。そしてその代わりとして現れるのが、労働力として企業への出入りが可能となるマルチライフステージである。例えば、休暇を取って世界を旅したり、新しいスキルを習得したり、自らビジネスを始めたりするということである。そうすることで、選択肢を模索し、ワーキングライフにつながる機会をより多く得るだろう。また、生成AIなどの技術の発展に伴い、働き方を変える必要があることを実感するだろう。それは、機械を活用して働くためのスキルアップ、あるいは、まったく異なる仕事を習得するためのリスクリングが必要になることを意味する。これにより、生涯学習が重視されることになる。学びは一度きりの経験ではなくなり、むしろ生涯を通して学び続けることになるのである。

## 2. フリーランス労働の機会の拡大

未来の働き方を方向づけると筆者が確信している第2の働き方の傾向は、常勤フルタイム労働から、他の働き方を取り入れたワーキングライフへの移行である。このような柔軟性の向上は、マルチステージの人生の重要な側面の一つである。おそらく、人生の大半をフリーランスとして働きたいと考える労働者がいると同時に、ワーキングライフのさまざまな時期にフリーランス労働へ切り替える機会を見極めようとする者も多いことだろう。

新しい働き方に対するこの傾向は、企業・団体など組織による自らの資源に対する考え方にも現れてい

る。以前であれば、経営陣は、自社に優秀な人材を迎え入れるとき、「構築する」もしくは「購入する」発想で対応することが可能だった。経営陣は、昇進、指導、能力開発プログラムを通じて組織の中で優秀な人材を育成していた。これらの生え抜きの人材に加えて、「購入する」オプションによる補完で、企業は人材確保に対応できていた。この人材調達オプションでは、キャリアのさまざまなタイミングにある労働者が外部労働市場から仕事に投入される。しかし、デジタルスキルなどの新しく発達した多くのスキルは、社内で習得するには時間がかかりすぎるし、特に優秀な人材ほど一度「購入」しても短期間で他社に移る可能性が高まるので、「購入する」オプションはうまくいかなくなる可能性がある。

企業が模索しているのは、差し迫った人材不足に対する単純な1回限りの対応ではなく、競争に必要とされる優秀な人材を確保する、まったく新しい経営手法である。これは、一定期間・特定作業のために労働者を「借りる」オプションだ。この第3のオプションの模索は、労働者や企業の考え方や技術が変化したことで熱を帯びている。

フリーランス労働を好ましいオプションと考える優秀な人材はますます増えている。例えば米国では、既に労働者の36%が独立している。これには、フルタイムのフリーランスだけでなく、「副業」を持つ労働者も含まれる。次世代の若者が労働力に加わり、より高い柔軟性を求めるようになると、将来的にこの傾向はさらに強まるだろう。フリーランスには、従来の雇用協定には見いだせない自主性と柔軟性の機会がある。次世代の若者は、従来のモデルを逆転させて、自分たちが送ろうとしている人生に合わせた働き方を望んでいる。これまでの世代とは違って、次世代の若者には、伝統的なキャリアを中心にした人生を構築する意思はないのである。むしろ、次世代の若者は、昔ながらの会社優先の生活に幻滅して、自主性、柔軟性、そして仕事量を自ら管理できることを求めている。

より柔軟な働き方へと向かうこの動きは、人材プラットフォームの出現により可能になっている。こうしたプラットフォームにより、労働者は有意義な仕事を見つけ確実な収入を得られるようになり、企業は需要に応じて質の高い人材を確実に採用できるようになる。労働者は、ビジネスに特化したSNS、Uberのよ

うな需給マッチングプラットフォーム、透明性ツール、クリアリングハウス（編集注：利用者からの情報の要求に対して、その分野の適切な専門家あるいは専門機関を利用者に紹介する役割を果たす情報機関）、電子商取引、フルタイムや長期雇用ではない形で、オンライン上で業務に携わる支援スタッフ、ChatGPT、在宅勤務ツールといった幅広いプラットフォームやツールを使用している。これらの使用経験から総じて言えるのは、このようなプラットフォームが、独立して仕事を行う際の摩擦を取り除くということだ。

### 3. 組織・政府・社会の重要な役割

働き方に関するこれらのイノベーションの方向と速度はどうなっていくのだろうか。筆者が強調した傾向、すなわち3ステージの人生からマルチステージの人生への移行とより柔軟な働き方を求める機会の増加、そこへの実際の移行は容易な道ではない。20世紀には、安定したつつがない人生を支えるというゴールの下、多くの制度が発達した。その間、ワーキングライフを支援するための多くの重要な規定が、人生を3ステージとする前提で作られた。ほとんどの先進国において、生涯にわたって有効と思われる人生の早い段階での基礎教育、福利厚生を提供する企業との関係が組み込まれた雇用創出、退職制度、週休2日制、国家年金の創設、そして収入や仕事がない人向けの失業給付が定められた。

そして、今後を考えてみると、個々の労働者は往々にして長寿化の影響に自らの想定や行動を適応させることができる一方、企業慣行や政府の政策は遅れをとりがちである。

企業の視点から見た場合に、課題の一つになると思われるのは高齢者への対応である。65歳以上の人口が5歳未満の人口を上回るのは、人類史上初めてだ。この人口統計学的事実は、年齢の概念に関する大きな混乱をあらわにした。これが意味するのは、65歳はもはや「高齢」ではないということだ。実際に重要なのは健康であり、年齢イコール健康な度合いというわけではない。このため、高齢化社会における健康上の懸念が経済にダメージを与えぬよう、個人や政府が健康な高齢化にいかん投資するか、そこに焦点を当てる必要がある。

私たちの対応は、より幅広い知識に基づくひとときわ精度の高い予測に基づいて行うべきである。いかなる機会があるのか、そして今後いかなる機会が得られるのかが分からないことを理由に、私たちは従来の前提に固執し、各機関は時代遅れの慣行やプロセスを支援している。しかし、長期にわたるワーキングライフを生きるための新たな方法が現れつつある。

私たちにできることは数多くある。長寿化と、より優れた技術がもたらす機会を最適化する新しい方法はさまざま出てきている。例えば、経済的成功とより幅広い物差しでのウェルビーイングとのバランスを提供する組織、生活を保障しながら多様性と変化の機会を提供する新しい労働慣行、イノベティブに自らの会社を立ち上げたり新たな活動を開拓したりすることで、古い方法の欠点に対応している人々、生涯学習を現実のものとする新たな学習の機会、などである。将来を展望することで、これらの心躍るような機会を生かす方法や、将来持ちうる選択肢をよりよく理解することができる。

私たちは、働き方とワーキングライフを変える複数の力が相互作用している瞬間に立ち会っている。長寿と技術の力が、ウェルビーイングと幸福に対する関心の高まりと相まって変化を求めている。それは、産業革命の時代や平均寿命がより短かった時代から受け継がれてきた社会規範やロールモデルを、人々が変わえるという変化である。これらすべてが私たちの生活、教育、そしてキャリアの再構築を強いるだろう。私たち（個人、企業、政府）は皆、新しい慣習や行動パターンに移行することで、この大変革期を切り抜ける必要がある。

これらの求められている変化はささいなものではない。多くの人々にとって、教育、キャリア、資産管理、人間関係に関する従来型の生活様式は、もはや目的に即していない。また、これだけの変化が求められているということは、企業、社会保障制度、年金制度、大学、医療制度といった従来型の機関・制度が、現在の形のままでは、望ましい保証やサポートを提供できなくなっているということでもある。

重要なのは、現代世界の技術や長寿化のイノベーションは、不安や疑念の種ではなく、喜びや幸福の源になるということである。

#### 執筆者紹介



リンダ・グラットン  
 ロンドン・ビジネススクール教授  
 HSM アドバイザリー創設者  
 働き方の未来に関する世界有数の思想的指導者の一人であり、「Business Thinker 50」で経営思想家トップ 15 に選出され、「ロックスター」講師と評されている。ロンドン・ビジネススクールの経営実務教授で、同校では「ティーチャー・オブ・ザ・イヤー」を受賞し、最も人気のある選択科目の一つである「働き方の未来」を設計・指導している。ハイブリッドワークに関する研究は、2021年5月に『ハーバード・ビジネス・レビュー』誌の巻頭論文として取り上げられ、また MIT スローン経営大学院のコラムでは働き方の問題を探求している。10年以上前に、HSM アドバイザリーを設立し、世界中の 90 社を超える企業の事業戦略を未来志向でサポートしてきた。『リデザイン・ワーク 新しい働き方（原題：Redesigning Work）』、『LIFE SHIFT 100 年時代の人生戦略（原題：The 100-Year Life）』をはじめとした 11 冊の著書は 100 万部以上を売り上げ、15 カ国語以上に翻訳されている。

世界経済フォーラムのフェローであり、WEF の仕事、賃金、ジョブ・クリエーションに関する評議会の共同議長を務めている。日本の安倍首相（当時）の諮問委員や、多くのグローバル企業の諮問委員も務めている。