



ManpowerGroup™

2015 年  
第10回  
人材不足に  
関する  
年次調査

10<sup>th</sup> Annual  
TALENT SHORTAGE SURVEY

# はじめに

マンパワーグループ社長 ヨナス・プライジング



当社が「人材不足に関する年次調査」を開始してから10年の間に、様々な変化が生まれました。世界的な景気低迷、不均等な回復、人口高齢化、技術的・経済的变化により採用情勢が一変しました。人材が新たな差別化要因となる、*Human Age*（人の時代）に突入したのです。全てが不確実な中で唯一不変の事実、それは人材不足が今後も続くことです。80の国と地域の経営者に話を聞いた結果、世界中の企業が人材不足に悩まされていると判明しました。

労働人口の減少を受け、企業は縮小する一方の人材プールからの採用を迫られています。技術はかつてないスピードで進化し、仕事に必要なスキルの変化やスキル自体の寿命の短命化を生んでいます。現在の人材は、需要が高いスキルを持つ集団と供給過剰のスキルを持つ集団に二極化しています。にもかかわらず、この10年ほとんど変革が起きていません。

人材不足に対処する最初のステップは、*事業戦略に合致した人材戦略*を策定することです。旧来の採用施策・ワークフォース施策では結果を変えることはできません。新たな人材施策を活用し、未開拓の人材プールを模索する時が来たのです。*企業は社内に学ぶ文化を育て、社員に対しキャリアに責任を持つよう促す必要があります。* 自社を魅力的な就業先にするため、従業員への価値提案を促進すべきです。

企業はもはや、過去数十年間持続してきた競争優位性に頼ることはできません。より即効性のある競争上の強みを見だし、これを実現する態勢を整える必要があります。成功に必要なスピードと機敏性を高められるかどうかは、事業戦略を支援する形で人材を誘致、採用、管理し、ワークフォースを構成できるかどうかにかかっています。

私たちマンパワーグループは、強く結束した総合力のあるブランドを生かして最も優秀な人材を育成、調達、確保するために、世界各地の顧客と協力していることに誇りを感じています。

# 概要

マンパワーグループは42カ国の採用担当者41,700人以上を対象に調査を行い、人材不足を感じている企業の割合や、人材確保が困難な職種およびその理由を探りました。同時に、人材不足が組織に与える影響や、人材不足への対処法についても、質問しています。

41,700社を対象に、以下の質問を実施しました。

- ▶ 企業はどの程度人材不足を感じているのか？
- ▶ 前年同期と比べ、人材不足をどれくらい感じているのか？
- ▶ 一番人材不足を感じている職種は何か？
- ▶ 人材不足が、顧客ニーズへの対応力にどう影響しているのか？
- ▶ 人材不足/スキルギャップが、自社にどんな影響を与えているのか？
- ▶ なぜその職種に不足感があるのか？
- ▶ 人材不足解消のために、どんな戦略を採用しているのか？

## 人材不足感が平均を上回る国

2015年に人材不足を感じている企業数は、過去7年間で最高の38%に達しました。アイルランドが11%にとどまったのに対し、日本とペルーではそれぞれ83%、68%と、平均を大幅に上回る企業が人材不足を感じています。人材不足を感じると答えた企業数が最も急激に上昇したのは、シンガポール(61%)、南アフリカ(59%)、ルーマニア(61%)、ギリシャ(59%)です。対してアルゼンチンは減少幅が最も大きく、37%に低下しました。

## 人材不足を感じている職種

一番人材不足を感じている職種は4年連続して熟練工でした。また営業職が2位に浮上し、昨年2位、3位を占めたエンジニアと技術者は、それぞれ3位、4位に退きました。今年のトップ10で最も大きく順位を上げたのは運転手で、10位から5位に上昇しています。

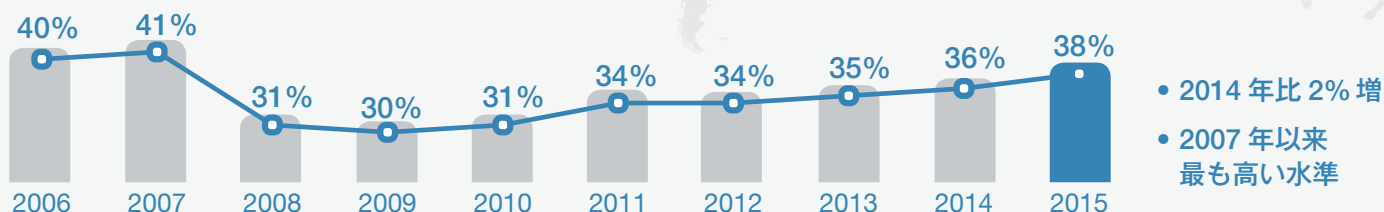
## 事業への影響

人材不足が顧客ニーズ対応力に影響すると答えた企業の割合は、昨年(54%)と同水準であり、世界的に人材不足への対策にあまり変化がないことが裏付けられました。5社中1社以上が、人材不足への対応策をまだ実施していません。

本報告書はグローバル・地域・国別のデータを掲載しています。インタラクティブなデータ検索ツール、分析画像、洞察、ブログなど、世界の人材不足に関して詳しく知りたい方は、[manpowergroup.com/talentshortage](http://manpowergroup.com/talentshortage) (英語) をご覧ください。

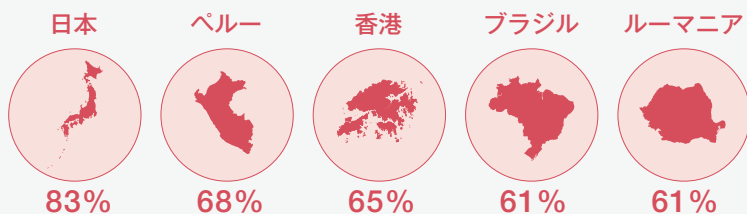
# 図解「第10回人材不足に関する年次調査」

2015年は世界の企業の**38%**が、**人材不足**を感じている。

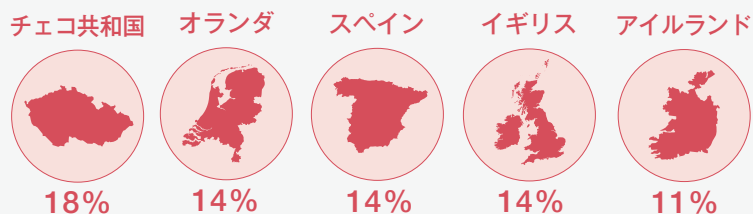


## 2015年に最も人材不足を感じている国

日本、ペルー、ブラジルは、2014年も人材不足を感じている国トップ5に入っていた。



## 2015年に最も人材不足を感じていない国



## 人材不足を感じている職種

一番人材不足を感じている職種は4年連続で**熟練工**。2位は**営業/販売職**、以下**エンジニア**、**技術者**、**運転手**と続いている。

- 熟練工** (特に調理師/パン職人/精肉職人、整備士・電気工)
- 営業/販売職**
- エンジニア** (特に機械技師、電気技師、土木技師)
- 技術者**
- 運転手** (特にトラック/大型貨物車/重量物運搬車の運転手、宅配/運送運転手、重機/建設機械運転手)
- 管理職/経営幹部**
- 会計・財務スタッフ** (特に簿記係、公認会計士、証券アナリスト)
- 事務補助スタッフ**
- ITスタッフ** (特に開発・プログラマー、データベース管理者、ITリーダー・マネージャー)
- 製造/機械オペレーター**



## 人材確保が難しい理由 トップ5



## 人材不足への企業の対応が不十分

### 5社中1社

以上の企業が、人材不足への対応策を採用していない。



未開拓の人材プールを活用する採用戦略を導入しているのは、

### 10社中1社のみ。



福利厚生 の 充実や初任給の引き上げを検討しているのは  
**20社中1社のみ。**

「教育によるスキル適正化」が可能な人材も採用できるよう、資格要件を見直している企業は**5%**。

既存スタッフへの追加研修・能力開発を実施しているのは、  
**5社中1社のみ。**

## 企業に何ができるか

**新たな人材施策の策定**  
旧来の採用施策では何も変わらない  
(例：資格要件の見直し)

**学ぶ文化を育て、**  
自分のキャリアに責任を持たせる。



**機敏な姿勢**  
新たな人材調達のために未開拓のプールを探る  
(例：他分野、若者、高齢者、女性、退役軍人)

魅力的な就業先となるため**自社独自の従業員にとって魅力的な価値提案**を推進する。

# グローバル

企業はどの程度人材不足を感じているのか？

人材不足感が世界的に高まっており、最も深刻なのは日本、ペルー、香港

2015年も、人材不足を感じている企業の割合は世界的に上昇し続けています。昨年に比べると、不足感を感じている企業の割合は36%から38%に上昇しました。これは2008年の世界金融危機以降で最も高い水準です。2007年には人材不足を感じている企業は41%でしたが、2009年には30%に低下しています（図1）。

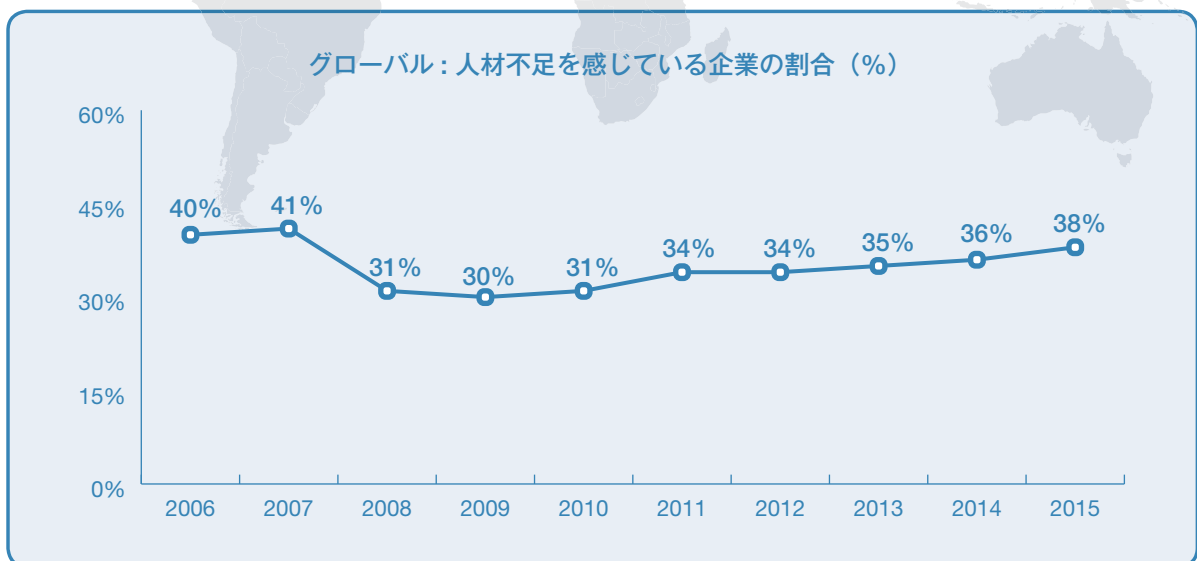


図1

採用担当者らの回答によると、人材不足が最も深刻な国は2010年以降と同様、今回も日本（83%）でした。ペルー（68%）と香港（65%）では約3分の2の企業が人材不足を感じている一方、ブラジルとルーマニアでも61%の企業が人材不足を課題としています。

42のうち29の国と地域で、人材不足を感じている企業の割合が昨年と比べ増加しています。最も上昇幅が大きいのはシンガポール（40%）、南アフリカ（31%）、ルーマニア（61%）で、人材不足により採用が困難になっている企業の割合が昨年比でそれぞれ30%、23%、21%増加しています。それ以外では、人材不足を感じている企業の割合が12カ国で減少しており、うち6カ国が南北アメリカ大陸に位置しています。減少幅が26%、12%と最も大きかったのはアルゼンチン（37%）、パナマ（46%）です。フィンランド（22%）とトルコ（52%）でも、人材不足を感じている企業の割合が昨年と比べ11%減少しました。

最も人材不足を感じていない国トップ10のうち9カ国が、欧州・中東・アフリカ地域（EMEA）に位置します。昨年同様、不足感が最も少ない国はアイルランド（11%）でしたが、割合自体は前年から9%増加しています。オランダ、スペイン、イギリスでも、人材不足が問題だと答えた企業は14%にとどまりました（図2）。

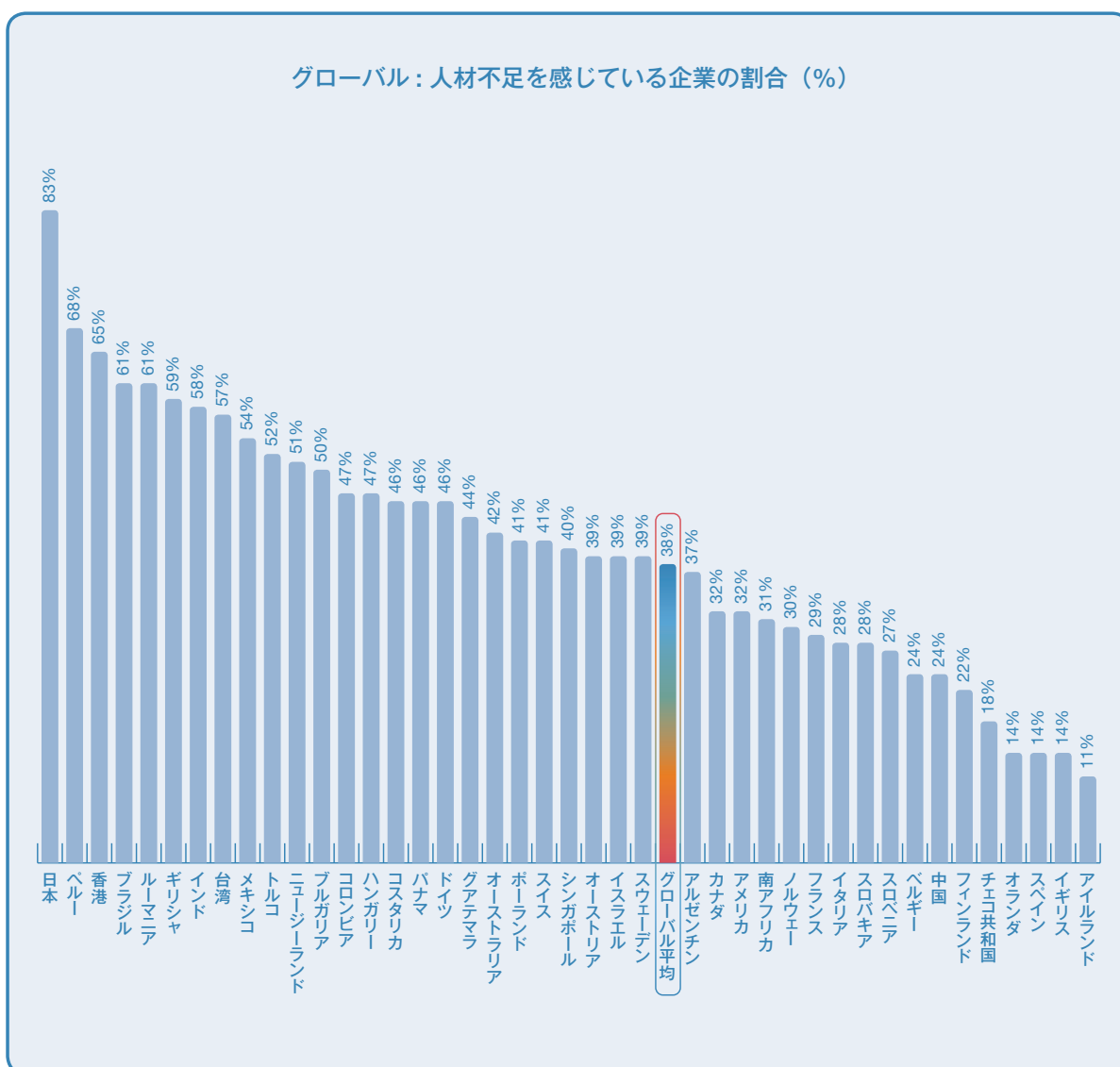


図 2



### 一番人材不足を感じている職種は何か？

世界の企業が最も人材不足を感じている職種は今年も熟練工、2位には営業/販売職がランクイン

42の国と地域全体で、企業が一番人材不足を感じている職種は過去3年と同じく熟練工でした。しかし2位は昨年から変化し、営業/販売職が4位から上昇しています。その結果、昨年2位のエンジニアが3位に、昨年3位の技術者は4位に下がりました。

2015年は運転手の不足感が大幅に強まり、10位から5位に上昇しました。製造/機械オペレーターが12位から10位に上昇し、新たにトップ10に入っています。逆に営業マネージャーは、今年は圏外となりました(図3、図4)。

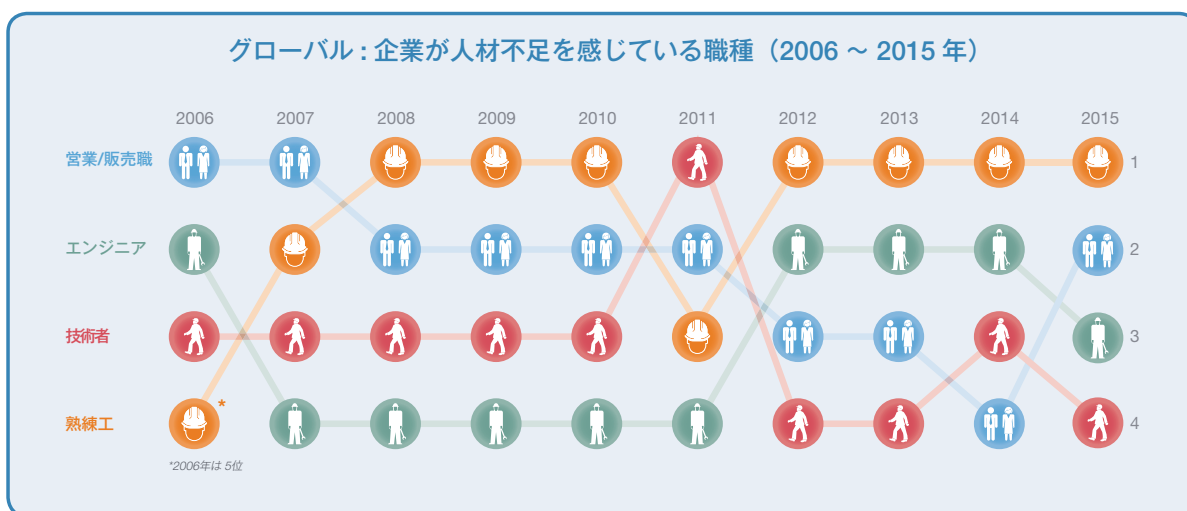


図3

### グローバル：企業が人材不足を感じている職種トップ10

- 1 | 熟練工
- 2 | 営業/販売職
- 3 | エンジニア
- 4 | 技術者
- 5 | 運転手
- 6 | 管理職/経営幹部
- 7 | 会計・財務スタッフ
- 8 | 秘書・事務補助スタッフ
- 9 | ITスタッフ
- 10 | 製造/機械オペレーター

図4



### 2014年と比べた人材確保の困難さ

#### 昨年と比べ、人材確保の困難さは低下している

人材不足のため採用に苦勞する企業の割合は長期的に増加していますが、人材確保の困難さは高まっていません。7%の企業が昨年と比べ人材確保が一層困難と回答している一方、19%は昨年ほど困難ではない、63%は昨年と変化はないと答えています(図5)。

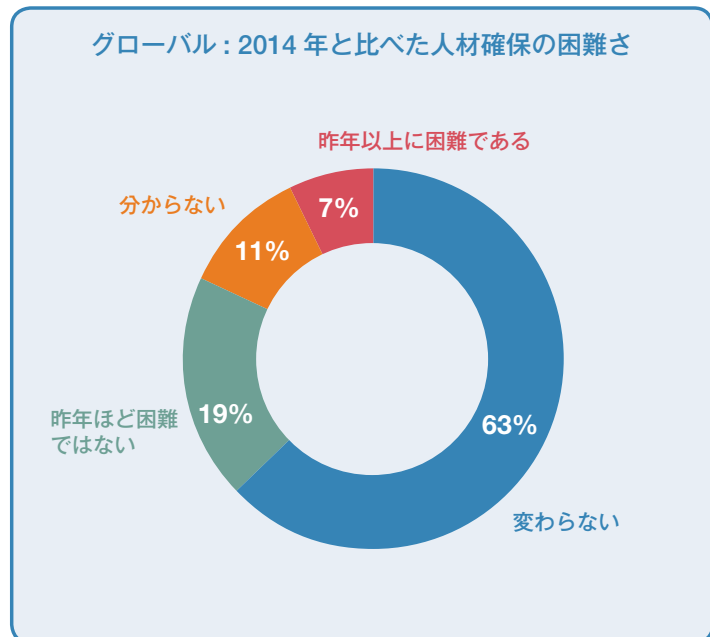


図5

### 人材不足が顧客ニーズ対応力に与える影響

#### 人材不足を感じている大半の企業が、顧客関係に影響があると回答

昨年同様、人材不足を感じている企業の半数以上が、顧客ニーズ対応力に高い影響(20%)、または中程度の影響(34%)があると回答しています。対顧客活動に影響はないと感じている企業は、5分の1(21%)にとどまります。

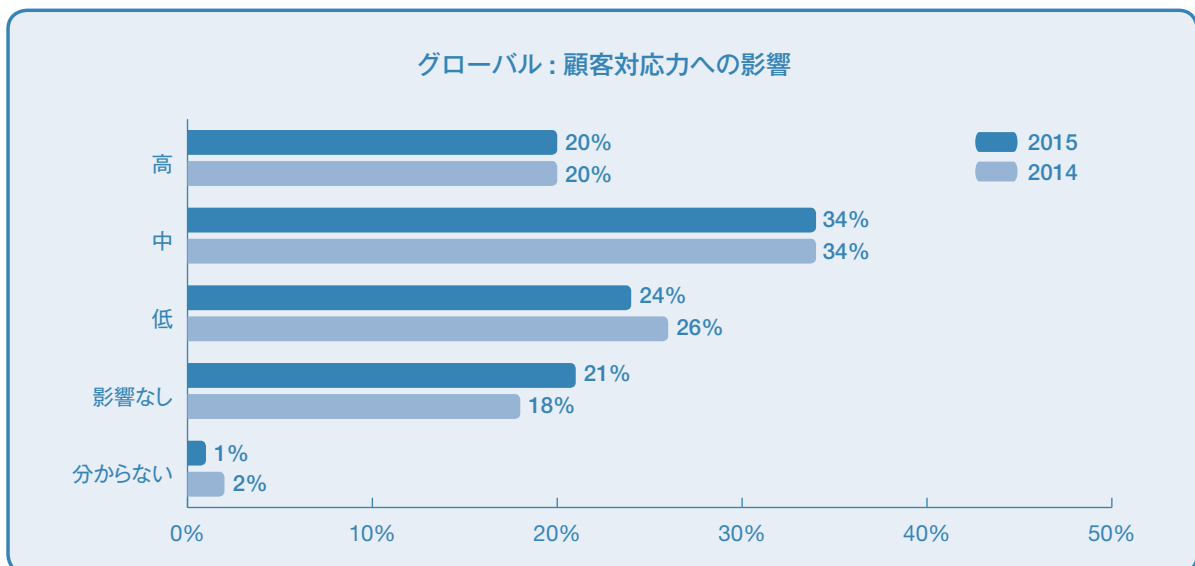


図6



## 人材不足が組織に与える影響

### 企業は、必要な人材を確保できなければ競争力と顧客対応力が低下すると予想

人材不足が顧客ニーズ対応力に影響を与えると答えた企業によると、人材不足が組織に与える最大の影響は、顧客対応力の低下（42%）、競争力/生産性の低下（42%）だと想定されます。加えて30%の企業が社員の離職率上昇、26%が社員の意欲/モラル低下を予想しています。4分の1の企業（25%）は革新性・創造性の低下を、同じく25%の企業が人件費増大を予想しています（図7）。

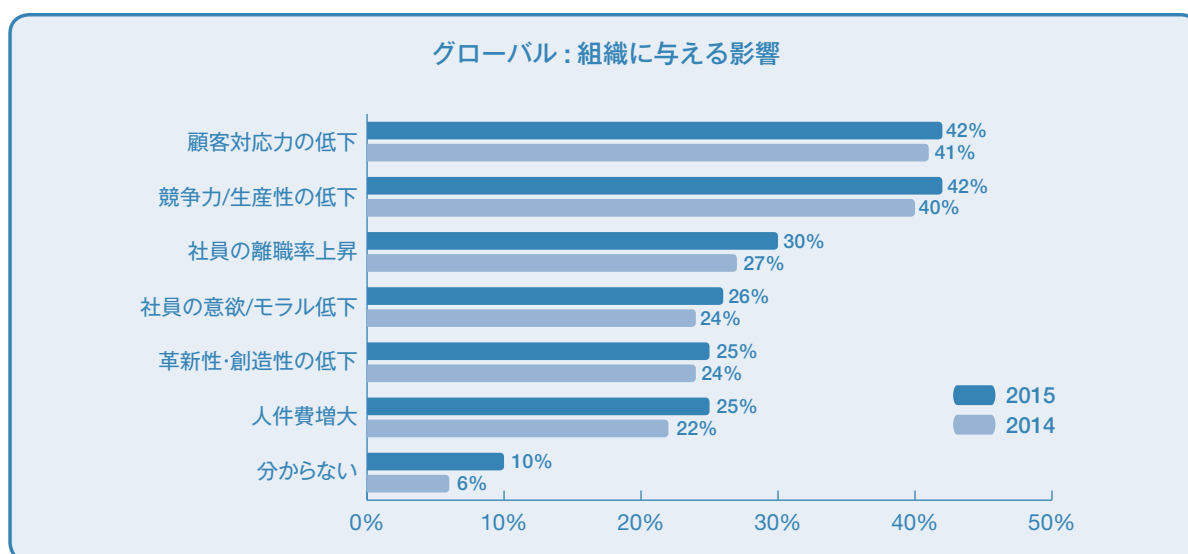


図7

## 人材確保が難しい理由

### 応募者不足と専門技能不足が原因で、世界的な人材不足が継続

人材確保が難しい理由として2015年に最も多く挙げられたのは、応募者不足です。昨年の31%に対し、今年は3分の1以上（35%）の企業が応募者不足を原因に挙げました。

また必要な専門技能を備えた人材の不足も、同程度の影響を与えており、34%の企業が、人材確保が困難な理由として挙げています。企業が求める専門技能には、業界固有の専門資格（16%）、業界固有の熟練工認定資格（13%）が含まれます。

加えて人材不足の理由として、5分の1以上の企業（22%）が経験不足を、17%が職場スキル不足を挙げています。一番不足しているソフトスキルは、プロ意識の不足（6%）、熱意・動機付け・学習意欲の不足（6%）です。

13%の企業は人材確保の障害として、応募者が提示額を上回る給与を希望することを挙げています。加えて5%の企業は、勤務地が気に入らないこと、同じく5%が、企業/業界/職種のイメージが悪いことを理由に挙げています（図8）。

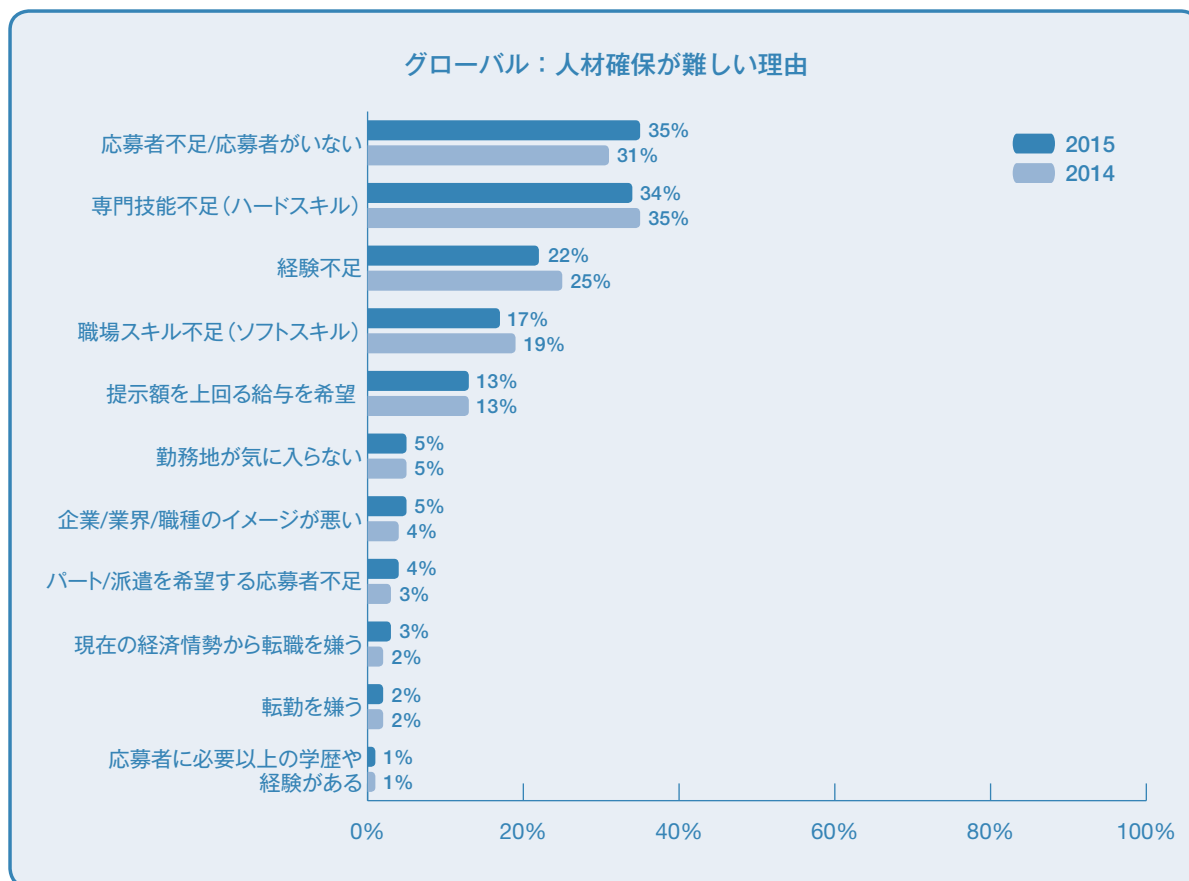


図 8

### 人材不足解消に向けた企業の戦略

人材不足解消のため、2015年にグローバルレベルで最も広く使用されている戦略は、既存スタッフの能力開発、新たな採用チャネルの模索、未開拓の人材プールの活用

人材不足解消のため、グローバルレベルで採用担当者が最も多く採用している戦略は新たな人材施策の採用（39%）ですが、割合自体は昨年の47%から減少しました。5分の1以上（22%）の企業が、人材不足解消のために新たな人材資源を模索する一方、18%は新たな就労モデル（昨年の23%から減少）を導入しています（図9）。



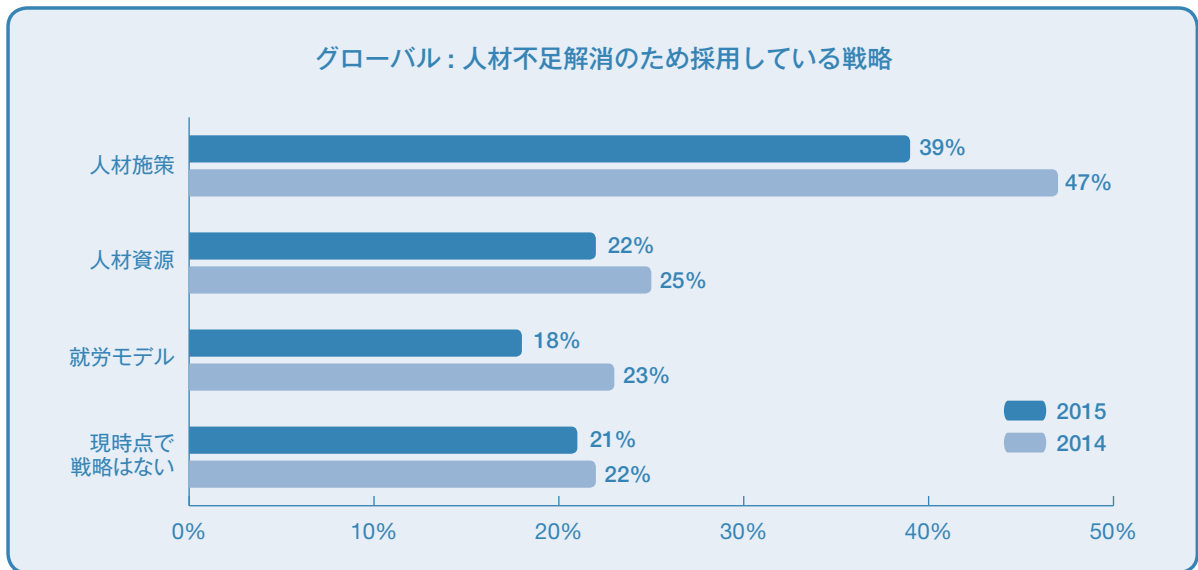


図 9

また 5 分の 1 の企業（20%）が既存の人材施策を見直し、既存スタッフへの追加研修・能力開発を実施しています。これは一般に、新たなスキルの研修（13%）、既存スキル向上のための研修（12%）などの形をとっています。社内外で従来とは異なる採用施策を導入する傾向も見られ、2013 年の 10%、2014 年の 13%と比して 2015 年は 18%がこの施策を採用しています。福利厚生充実（5%）、初任給の引き上げ（5%）を実施する企業もある一方、5%の企業は応募資格を見直し、所定のスキルや正式な資格はなくとも、スキル獲得の潜在能力を秘めた人材も選考対象に含めています。

新たな人材資源の調達に関しては、10%の企業が未開拓の人材プール、特に地域外の人材（3%）や若者（3%）の活用に取り組んでいます。また 8%の企業が、今は技能不足だけでも学習・成長の可能性のある人材を登用しています。

新たな就労モデルを実施していると回答した企業の中で、一番多く見られた戦略は人材パイプライン強化への取り組み（7%）でしたが、この方法を採用する企業の割合は、2013 年の 13%、2014 年の 10%と比べ減少しています。また 20 分の 1 の企業（5%）は、ワークシェアリングなど現在の業務プロセスを見直しています。

# 南北アメリカ

第10回人材不足に関する年次調査には、アルゼンチン、ブラジル、カナダ、コロンビア、コスタリカ、グアテマラ、メキシコ、パナマ、ペルー、アメリカの採用担当者約14,000人が回答。

南北アメリカの企業は、人材不足をどの程度感じているのか？

人材不足への懸念は2014年の高水準よりは減少しているが、2008～2013年動向よりは増大

南北アメリカの企業5社中2社以上にとって、労働市場の人材不足は2015年も引き続き課題であり、42%が人材不足を感じています。昨年比で6%減少しているものの、人材不足を感じている企業の割合は2007年以来2番目に高い水準に達しています（図10）。地域全体で人材不足感が最も強いのはペルー（68%）とブラジル（61%）であり、メキシコの企業も半数以上（54%）が人材不足を感じていると答えています。人材不足感が最も弱いのはアメリカとカナダですが、両国とも3分の1（32%）が、採用にあたり人材不足の課題に直面しています。

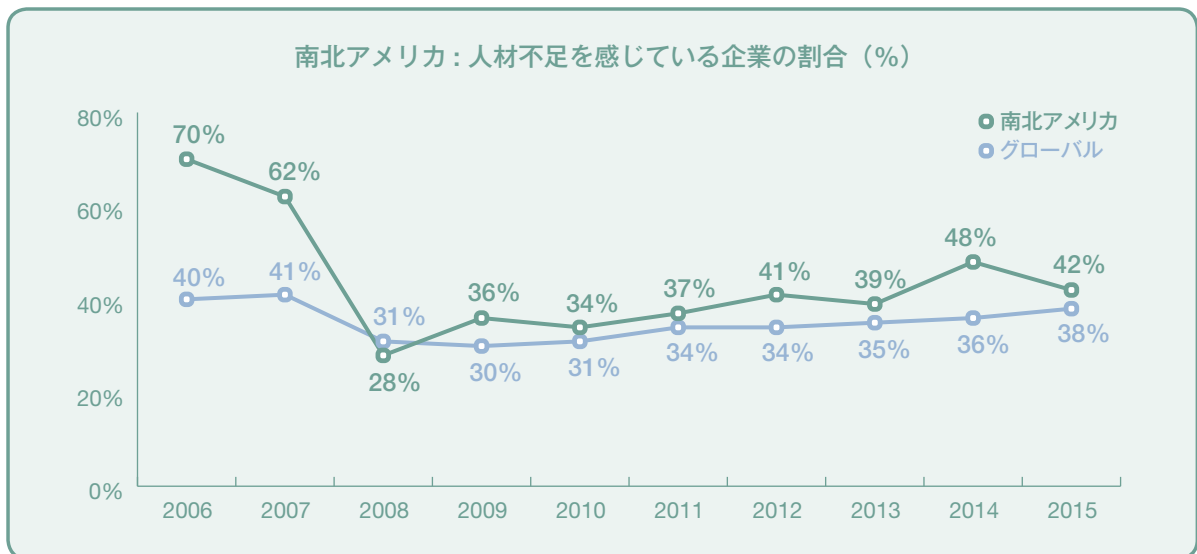


図10



昨年と比べると、域内 10 カ国中 6 カ国で人材不足を感じている企業の数が減少しています。減少幅が 26% と最も大きいのはアルゼンチン（37%）で、パナマ（46%）も 12%減少しています。他方、4 カ国では昨年以上に人材不足感が強まり、特にメキシコ（54%）とコロンビア（47%）では、人材不足を感じている企業の割合が 10%増加しました。

### 一番人材不足を感じている職種は何か？

南北アメリカの企業が一番人材不足を感じている職種は、技術者に代わり熟練工

2006 年の調査開始以来はじめて、南北アメリカの経営者が一番人材不足を感じている職種は熟練工となりました。熟練工は、2014 年は 2 位、2013 年は 4 位でした。前回の調査まで、技術者が過去 7 年中 6 年で 1 位を占めていましたが、今年は 2 位でした。3 位には、昨年の 6 位から上昇して営業 / 販売職がランクインしました。昨年 7 位だった秘書・事務補助スタッフが、今年は 4 位に入りました。

グローバルな動向を反映して今年は運転手が順位をあげ、昨年の 11 位から 5 位に上昇しています。他方で営業マネージャーは、2015 年はトップ 10 圏外となりました（図 11）。

#### 南北アメリカ：企業が人材不足を感じている職種トップ 10

- 1 | 熟練工
- 2 | 技術者
- 3 | 営業 / 販売職
- 4 | 秘書・事務補助スタッフ
- 5 | 運転手
- 6 | エンジニア
- 7 | 管理職 / 経営幹部
- 8 | 製造 / 機械オペレーター
- 9 | 会計・財務スタッフ
- 10 | 軽作業スタッフ

図 11

## 2014年と比べた人材確保の困難さ

### 南北アメリカの多くの企業で、人材確保の困難さが緩和

人材確保が一層困難になったと答えた企業（7%）に比べ、昨年ほど困難ではないと回答した企業が大幅に増加しました（31%）。大半の企業（56%）は、人材確保の困難さに変化はないと回答しています。今年、人材確保が一層困難になったと答えた割合が最も高かったのはブラジル（11%）、ペルー（10%）で、逆に昨年ほど困難ではないと答えた割合が最も高かったのはパナマ（46%）、アルゼンチン（42%）でした。

## 人材不足が顧客ニーズ対応力に与える影響

### 南北アメリカ企業の大半は、人材不足が顧客ニーズ対応力に高～中程度の影響を与えると回答

5分の1の企業（20%）が、人材不足は顧客ニーズ対応力に高い影響を与えると考え、32%は中程度の影響があると考えています。同じく32%が、顧客ニーズ対応力への影響は低いと答えています。人材不足の影響はないと答えた企業は6分の1未満（15%）ですが、割合自体は昨年の10%から増加しています（図12）。

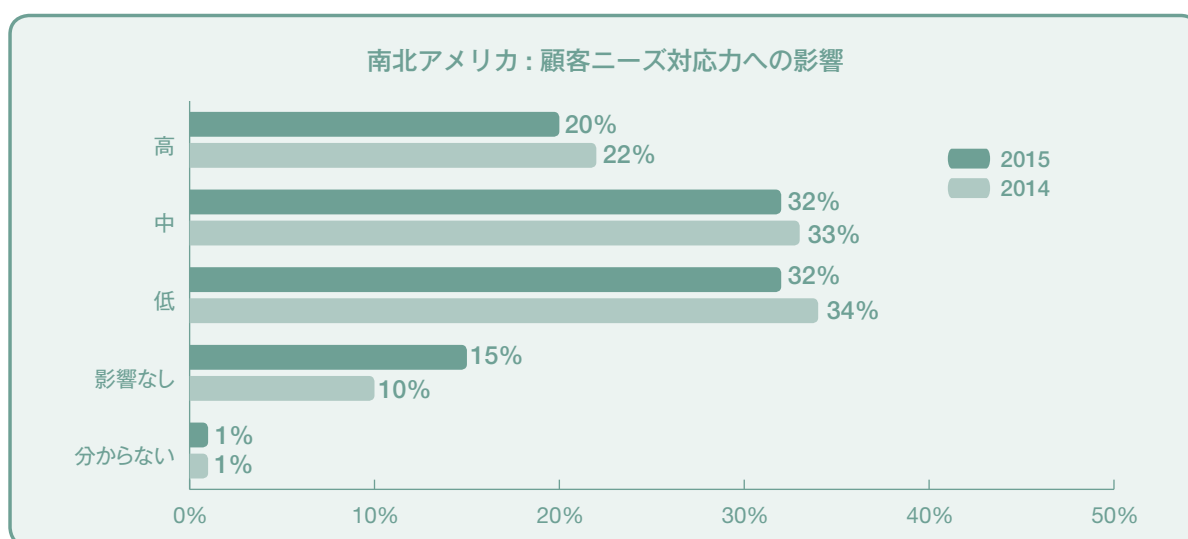


図 12

人材不足が高い影響を与えるという認識が最も強いのは、ブラジル（32%）、コロンビア（29%）でした。他方でアメリカの企業は、対顧客活動に影響なしと答える割合が比較的多く見られました（22%）。



## 人材不足が組織に与える影響

南北アメリカの企業は、人材不足が組織に与える最も大きな影響は、顧客対応力の低下と想定

人材不足が組織に影響を与えると考え南北アメリカ企業のうち約5分の2（39%）が、顧客対応力の低下を想定しています。他方で37%は、人材不足が競争力/生産性の低下を招く可能性を指摘しています。10社中3社（30%）は人材不足が社員の離職率上昇を招くと考え、25%の企業は人件費増大を想定しています（図13）。

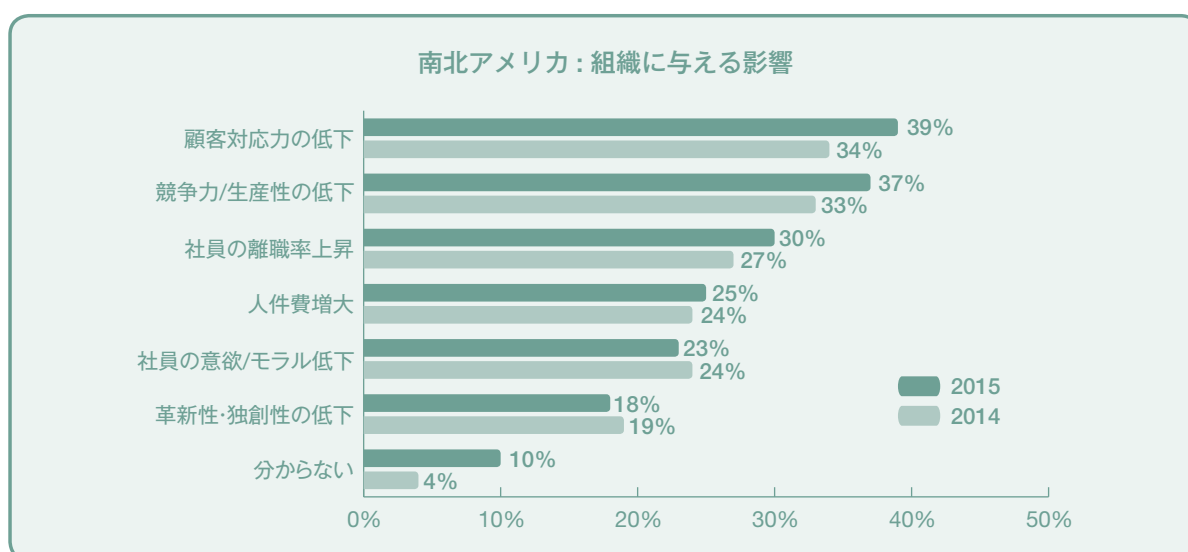


図13

## 人材確保が難しい理由

南北アメリカにおける2015年の人材不足の主な理由は、応募者不足

2015年に南北アメリカの企業が人材確保に苦労している最大の理由は、応募者不足です。応募者不足を挙げた企業の割合は、昨年の25%から今年は34%に増加しました。他方でハードスキル不足に直面している企業の割合は、昨年の34%から2015年は24%に減少しました。業界特有の専門技能を持つ人材の不足を挙げた企業の割合は、17%から今年は12%に減少しましたが、専門技能は依然として企業が足りないハードスキルとして真っ先に指摘する要件です。

昨年は経験不足が、人材確保が難しい理由の2番目に挙げられましたが、今年は経験不足を挙げる企業の割合が昨年の29%から減少して22%となっています。

これ以外に2つの理由を、10人中1人以上の採用担当者が重視しています。域内企業の12%が、応募者が提示額を上回る給与を希望している点を問題視し、11%は職場スキル不足を理由に挙げています。最も多く見られる職場スキル不足は、プロ意識の不足(5%)でした(図14)。

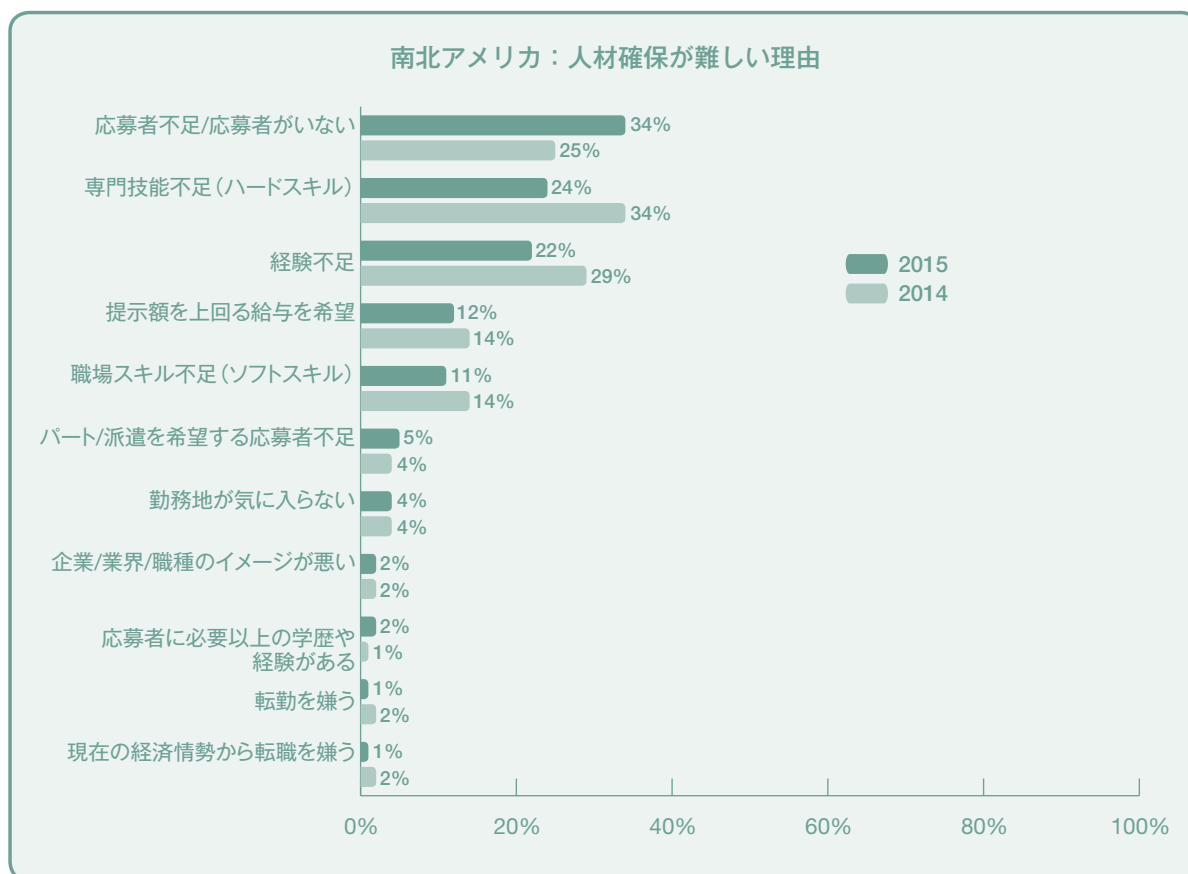


図 14

### 人材不足解消に向けた企業の戦略

南北アメリカの企業は、既存スタッフへの追加研修、従来とは異なる採用施策の導入を通じて人材不足に対処

10社中4社以上の企業(42%)が、必要なスキルを持つ人材の不足に対処するため、人材施策を導入していますが、実施割合自体は昨年の53%から減少しています。16%の企業が新たな人材資源の開拓に取り組む一方、11%は新たな就労モデルの実施を目指しています。他方で18%は、特に戦略はないと回答しています(図15)。



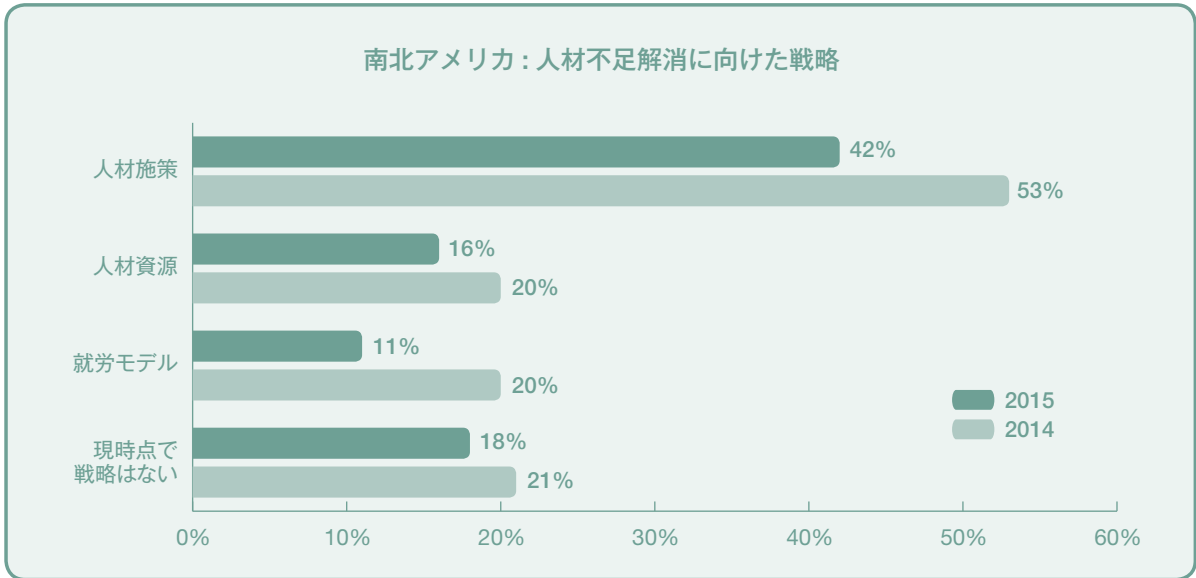


図 15

人材施策としては、既存スタッフへの追加研修・能力開発を提供する企業が最も多い（22%）ものの、昨年の33%から減少しています。一番広く導入されている手法は、新たなスキルの開発（14%）、次いで既存スキルの拡充（12%）です。他方で約5分の1の企業（19%）が従来とは異なる採用施策の導入に取り組んでおり、2013年の7%、2014年の9%から次第に増加傾向にあります。人材誘致のため、福利厚生の充実（6%）や初任給の引き上げ（5%）を実施している企業も存在します（図 16）。

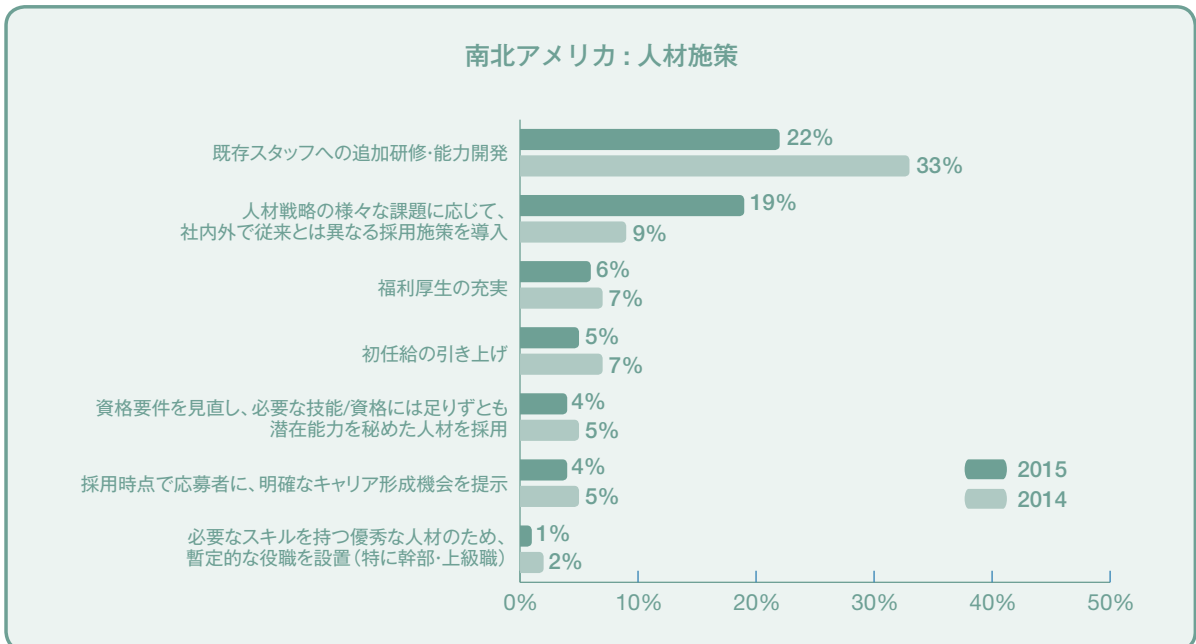


図 16



新たな人材資源を開拓する企業は一般的には、地域外の人材（3%）や若者（2%）など、未開拓の人材プールから調達(6%)しようとしています。加えて6%の企業は、教育機関と連携し、自社の人材ニーズに合うカリキュラムを策定しています（図17）。

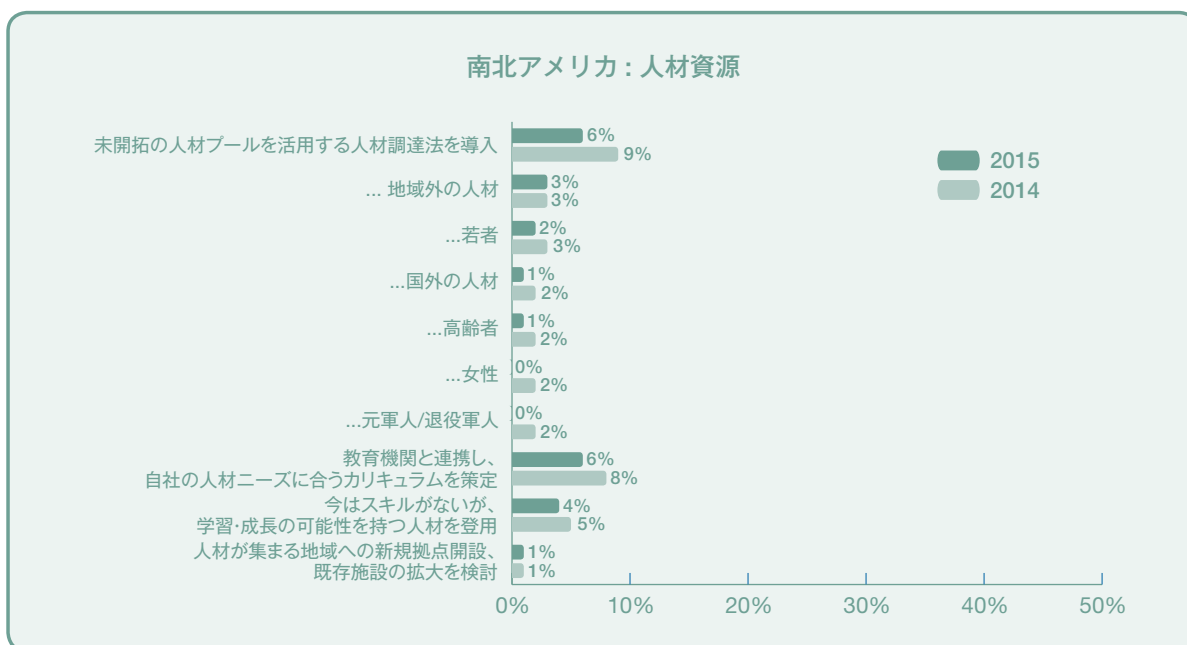


図 17

人材不足に対処する新たな就労モデルとして最も多く利用されている手法は、引き続き人材パイプライン強化への取り組みですが、2014年の8%、2013年の16%に比べ今年は4%にとどまっています（図18）。

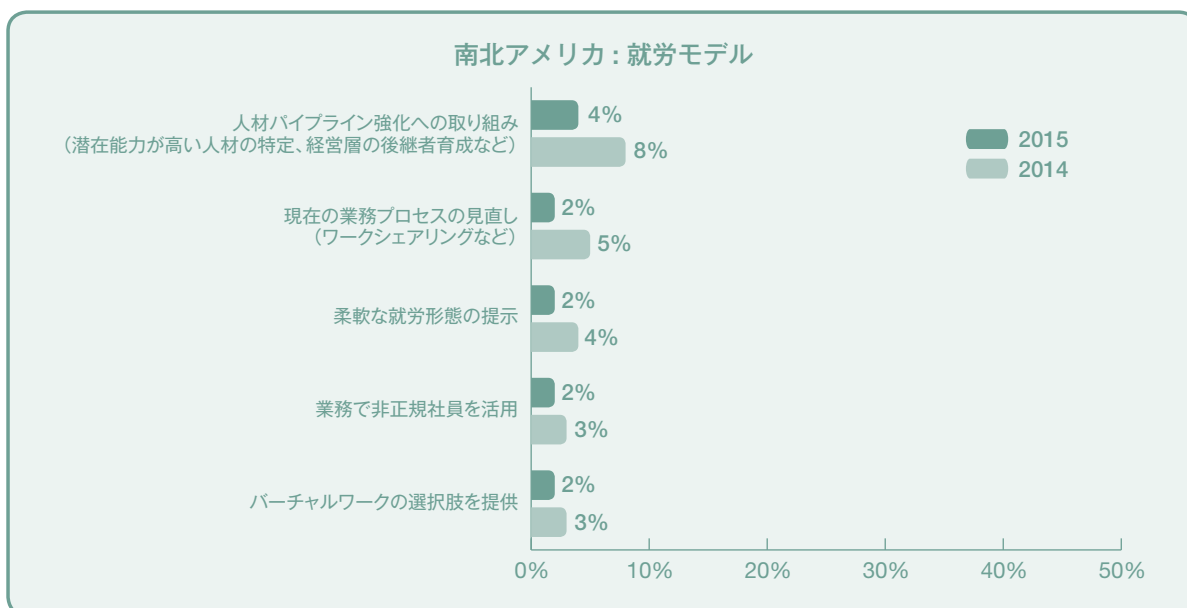


図 18

# アジア太平洋

第10回人材不足に関する年次調査には、オーストラリア、中国、香港、インド、日本、ニュージーランド、シンガポール、台湾の採用担当者約7,700人が回答。

アジア太平洋の企業は、人材不足をどの程度感じているのか？

アジア太平洋で人材不足を感じている企業数は、依然としてグローバル平均を超過

人材不足を感じている企業の割合は、2015年に再び増加に転じました。昨年45%に低下した後、今年は48%と2006年の調査開始以来2番目に高い水準に達しています（図19）。日本の企業は引き続き最も深刻な人材不足に直面し、83%が人材確保が困難だと回答しています。域内の他の国では、香港（65%）、インド（58%）、台湾（57%）で適切な能力を持つ人材の不足が懸念になっています。他方で、人材不足感が最も弱いのは中国の企業（24%）です。

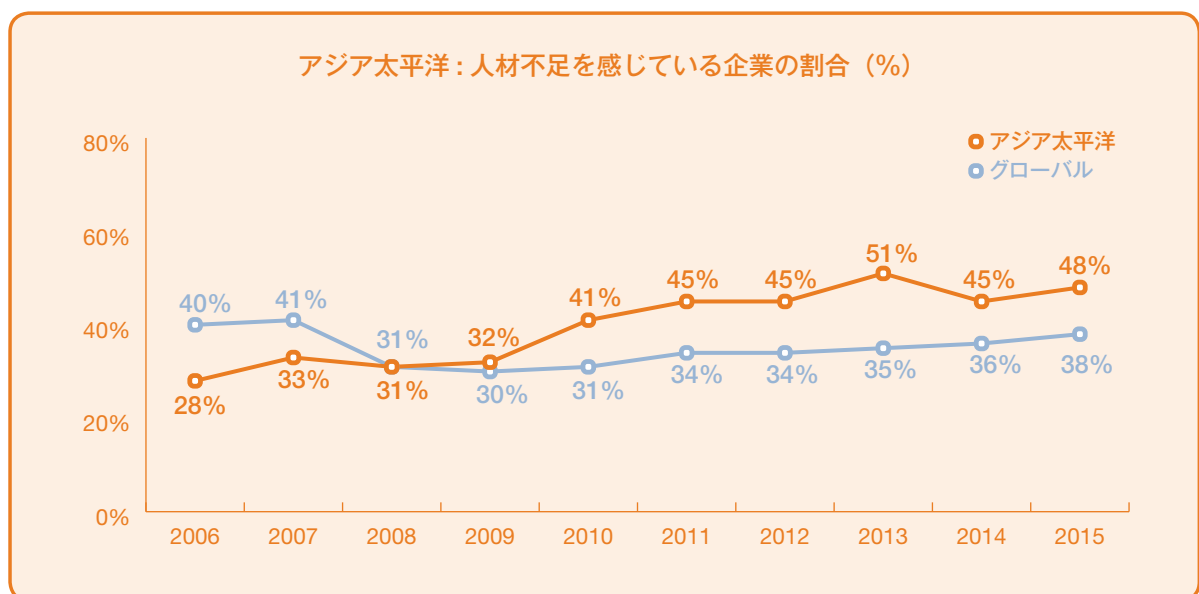


図19

アジア太平洋の 8 カ国のうち 5 カ国で、昨年に比べ人材不足を感じている企業の数が増えています。シンガポール（40%）は昨年比で 30%の急激な上昇を見せ、台湾（12%増の 57%）、香港（9%増の 65%）でも増加が顕著です。他方、ニュージーランド（51%）とインド（58%）では、人材不足を感じている企業の割合がそれぞれ 8%、6% 減少しています。

### 一番人材不足を感じている職種は何か？

#### アジア太平洋では、営業 / 販売職が再び一番採用しにくい職種に

昨年は 2 位に沈んだものの、営業 / 販売職は今年人材不足を感じている職種 1 位に返り咲きました。2014 年を除きこれまで毎年、営業 / 販売職はアジア太平洋で一番採用しにくい職種でした。エンジニアが昨年 1 位から順位を落として 2 位に入り、技術者は昨年 6 位から今年 3 位に上昇しました。

熟練工は 4 位、IT スタッフは昨年 7 位から今年は 5 位と採用が難しくなっています。また今年は 2 職種が、トップ 10 に仲間入りしました。秘書・事務補助スタッフが昨年 12 位から 8 位に、運転手が昨年 15 位から 10 位に上昇しました。他方で、製造 / 機械オペレーター、研究者は今年、圏外に落ちています（図 20）。

#### アジア太平洋：企業が人材不足を感じている職種トップ 10

- 1 | 営業 / 販売職
- 2 | エンジニア
- 3 | 技術者
- 4 | 熟練工
- 5 | IT スタッフ
- 6 | 会計・財務スタッフ
- 7 | 管理職 / 経営幹部
- 8 | 秘書・事務補助スタッフ
- 9 | 営業マネージャー
- 10 | 運転手

図 20



## 2014年と比べた人材確保の困難さ

### 昨年と比べた人材確保の困難さについて、アジア太平洋の企業の意見はまちまち

昨年と比べ人材不足をどれくらい感じているかについて、アジア太平洋の企業の意見にはばらつきがあります。13%の企業が昨年ほど困難ではないと回答し、12%は一層困難になったと回答、55%は変化なしと回答しています。人材確保が最も困難だと感じている国は、日本（30%）、香港（20%）、台湾（20%）です。シンガポール（32%）とインド（27%）では、昨年ほど困難ではないとみなされています。

## 人材不足が顧客ニーズ対応力に与える影響

### アジア太平洋の企業は、最も顧客ニーズ対応力への影響が高いと回答

人材不足を感じている企業の3分の2近くが、顧客ニーズ対応力に中程度（40%）～高い（23%）影響があると答えています。この2つの回答を合わせた割合が計63%と、昨年（58%）より5%増加しています。他方で22%の企業は、対顧客活動への影響は低いと答え、12%は全く影響ないと回答しています（図21）。

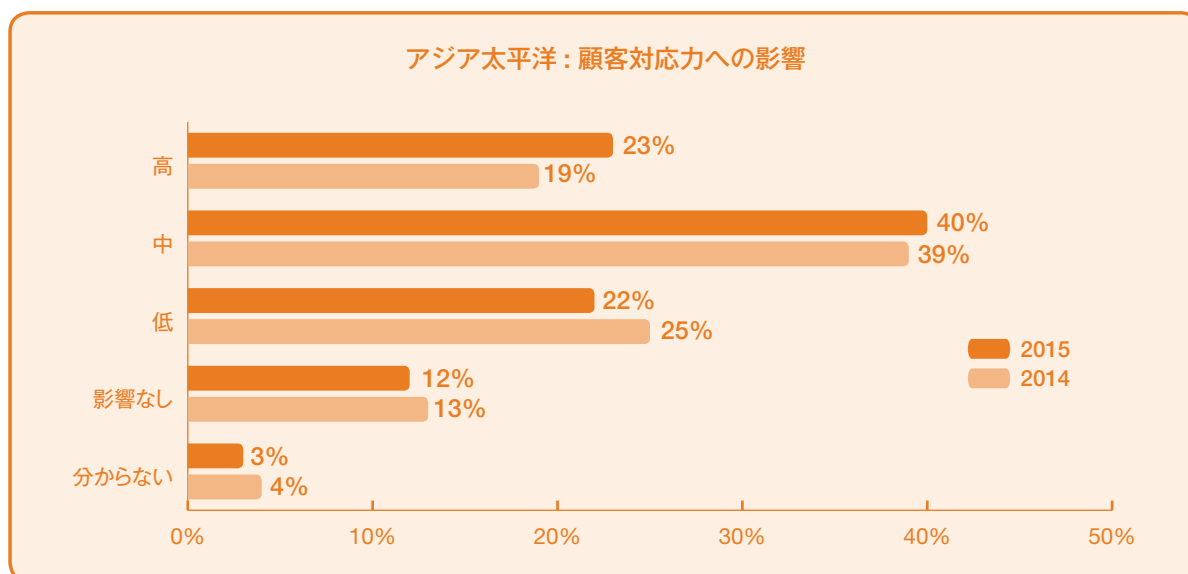


図 21

シンガポールは特にこの懸念が強く、52%が人材不足は顧客関係に高い影響を与えると回答しています。日本でも同じ回答をした企業の割合が、平均を上回ります（35%）。

他方でインドの企業は、顧客関係への影響はないという回答が最も多く見られました（26%）。

## 人材不足が組織に与える影響

### 人材不足が事業に与える最大の影響は、競争力/生産性の低下

アジア太平洋の企業は、人材不足による最大の影響は競争力/生産性の低下（41%）、次いで顧客対応力の低下（35%）と予想しています。約4分の1の採用担当者が、組織の革新性・独創性が低下する（23%）と予想し、離職率上昇を予想する担当者も同じくらいいます（23%）（図22）。

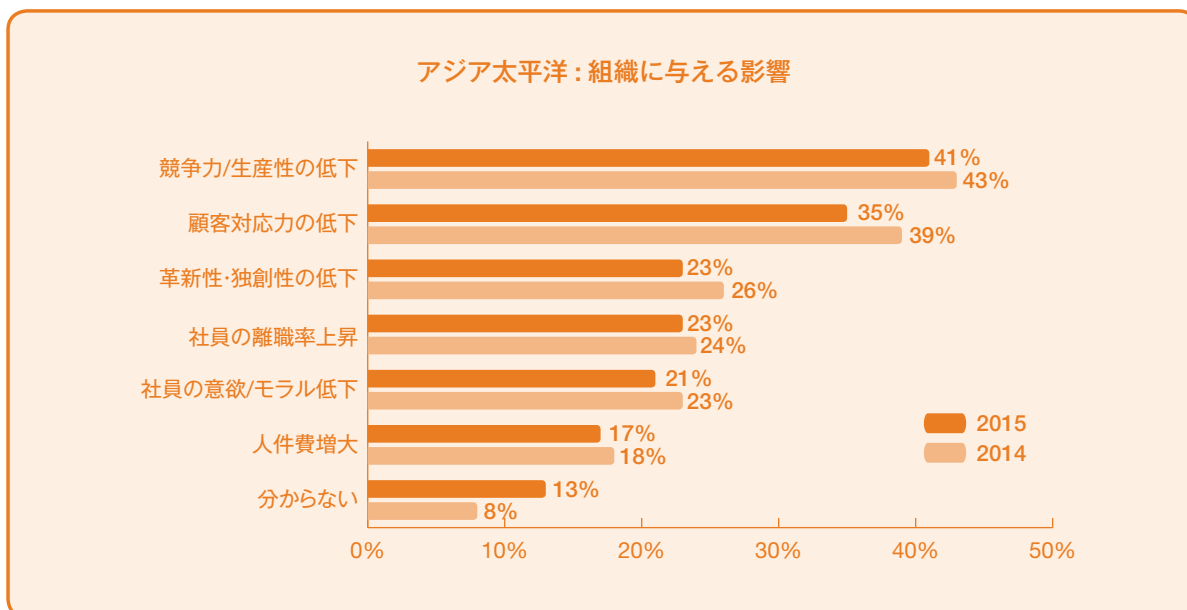


図 22

## 人材確保が難しい理由

### アジア太平洋の人材不足の根底には、労働力のハードスキル不足

人材プールにおける専門技能を持つ人材の不足が、引き続きアジア太平洋の人材不足を促進しており、35%の企業がこれを人材確保が難しい理由に挙げています。スキルギャップが一番顕著なのは、業界固有の熟練工認定資格を持つ人材を求める企業です。昨年の9%から増えて今年は13%の企業が、これをスキル不足の主要因に挙げています。同様に12%の企業が、業界固有の専門技能を持つ人材の不足を指摘しています。





全般的な応募者不足も大きな懸念です。昨年の31%から増えて、今年は3分の1の企業（33%）が応募者不足を人材不足の原因に挙げています。他方で職場スキル不足を挙げる企業の割合は、昨年の32%から28%とやや減少しています。職場スキル不足を挙げる企業は、中でもプロ意識の不足（9%）、熱意不足（9%）、適応力不足（8%）、チームワーク/対人スキル不足（8%）を問題視しています。

また18%の企業が経験不足を挙げ、14%が希望する給与が高すぎる点を挙げました（図23）。

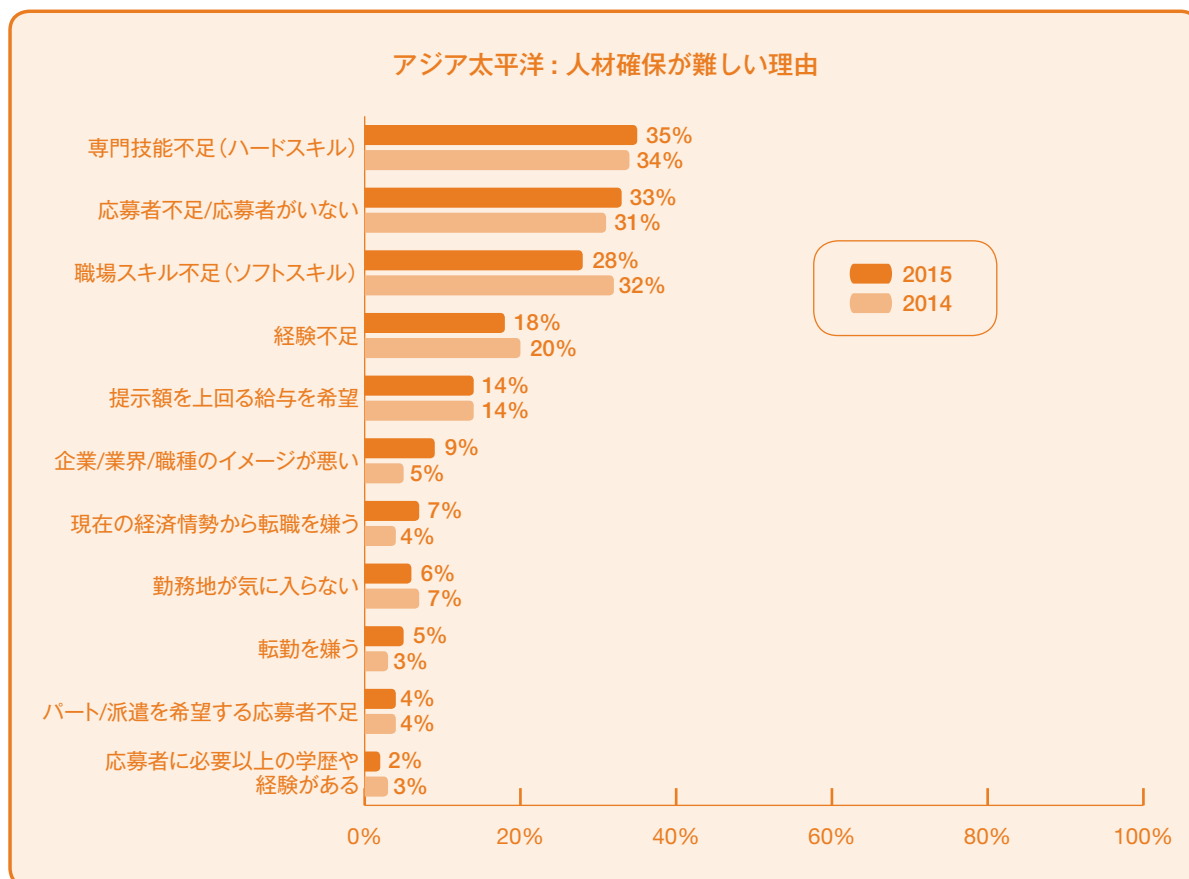


図 23

### 人材不足解消に向けた企業の戦略

人材不足解消に向けたアジア太平洋の主な戦略は、従来とは異なる人材プールからの調達、既存スタッフへの追加研修・能力開発

2015年には、アジア太平洋の3分の1の企業（34%）が人材不足に対処するため既存の人材施策を見直しています。人材施策の見直しは最も広く採用されている戦略ですが、この手法を用いる企業の数自体は2014年（48%）、2013年（44%）に比べ減少しています。10社中3社（29%）が新たな

人材資源の開拓を目指し、26%は新たな就労モデルを実施しています。しかし、明確な戦略はないと回答する企業の割合（20%）が、2014年の17%、2013年の13%と比べ増加しています（図24）。

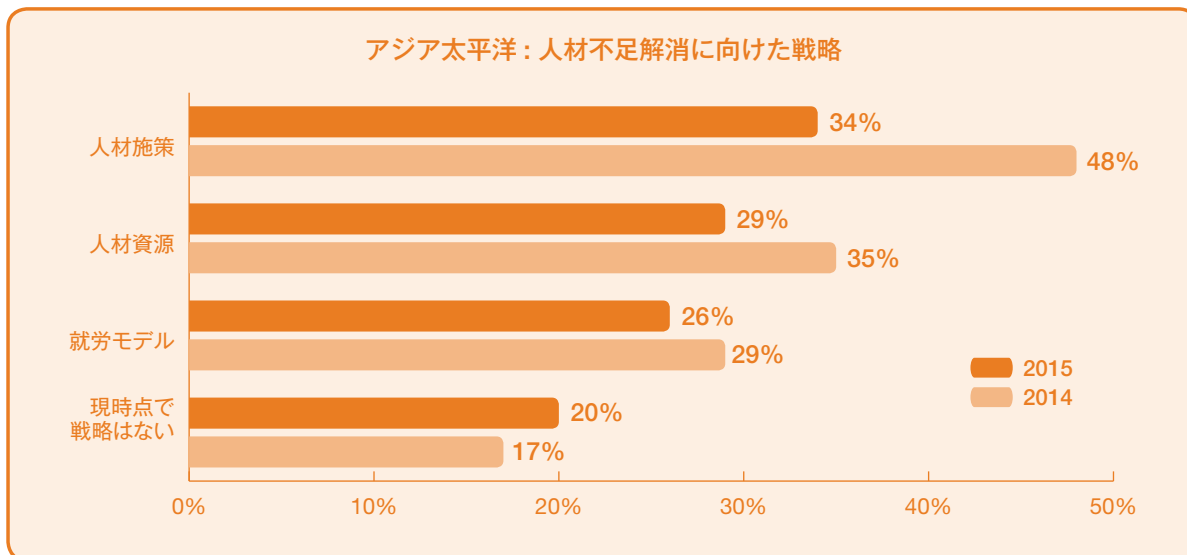


図 24

人材不足解消のため最も多く採用されている人材施策は、既存スタッフへの追加研修・能力開発（19%）です。これは一般的に、新たなスキルの開発（12%）や既存スキルの拡充（10%）の形をとり、5%の企業は一部社員に資格/認定を追加付与しています。他方で14%の企業は従来とは異なる採用施策を採用し、8%は初任給の引き上げ、7%が福利厚生の実施を行っています（図25）。

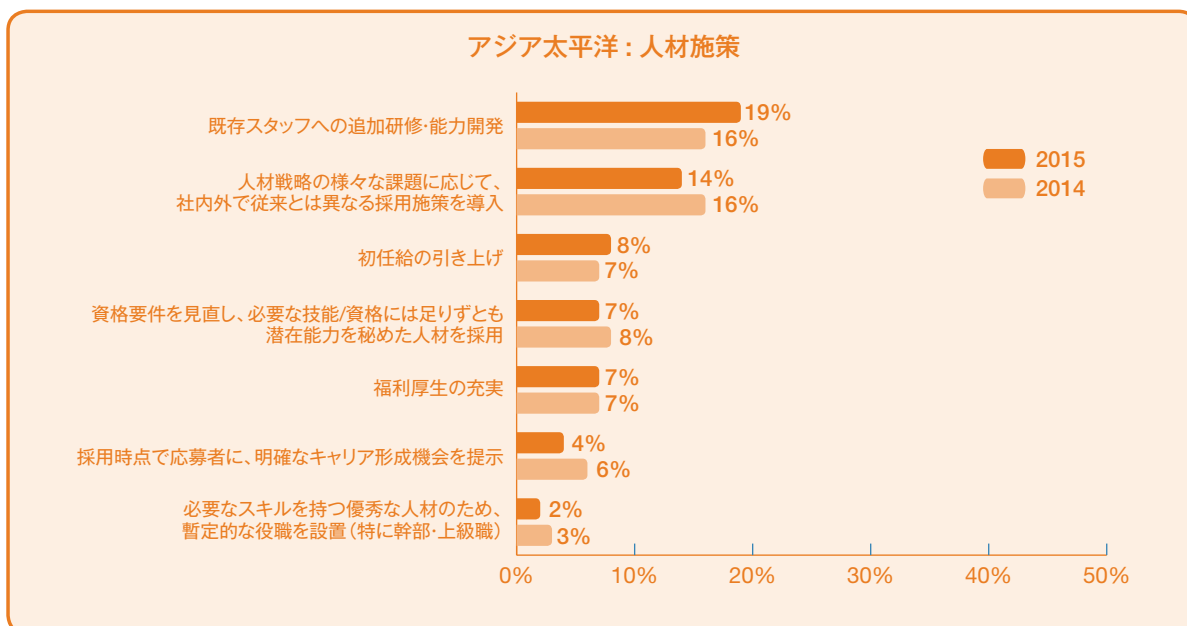


図 25



新たな人材資源の開拓に取り組む企業が一番多く採用している手法は、地域外の人材（5%）、国外の人材（5%）、高齢者（5%）を含む未開拓の人材プールからの人材調達（19%）です。加えて6%の企業が、今はスキルがなくとも学習・成長の可能性を持つ人材を登用しています（図26）。

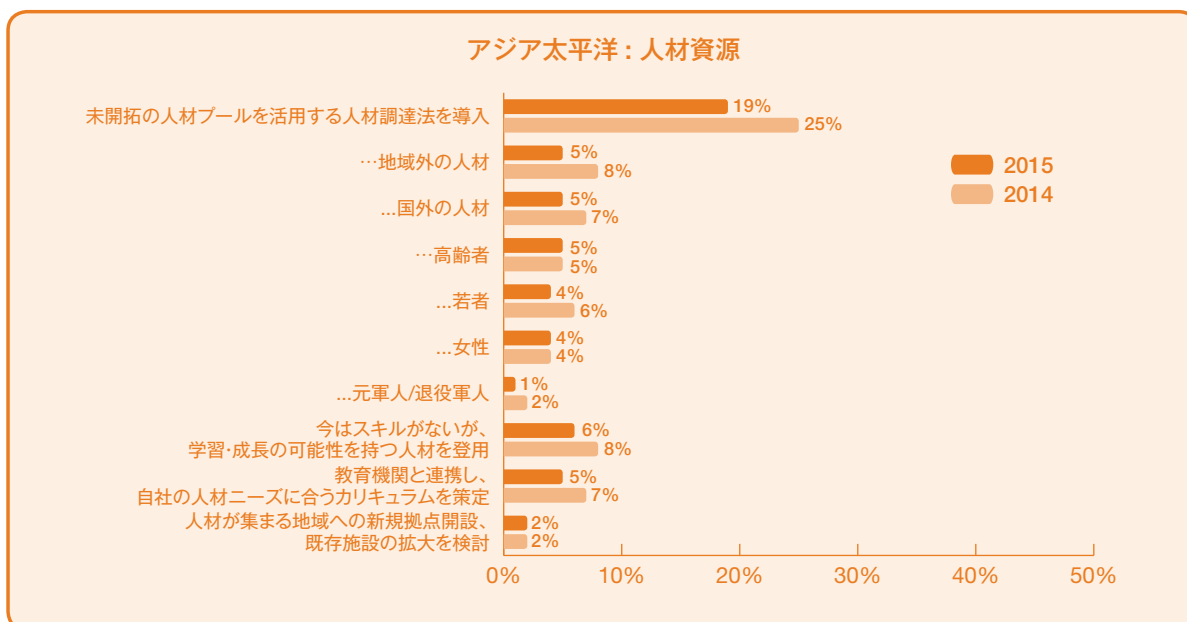


図 26

新たな就労モデルを実施する企業は、人材パイプライン強化への取り組み（13%）、ワークシェアリングなど現在の業務プロセスの見直し（7%）を実施しています（図27）。

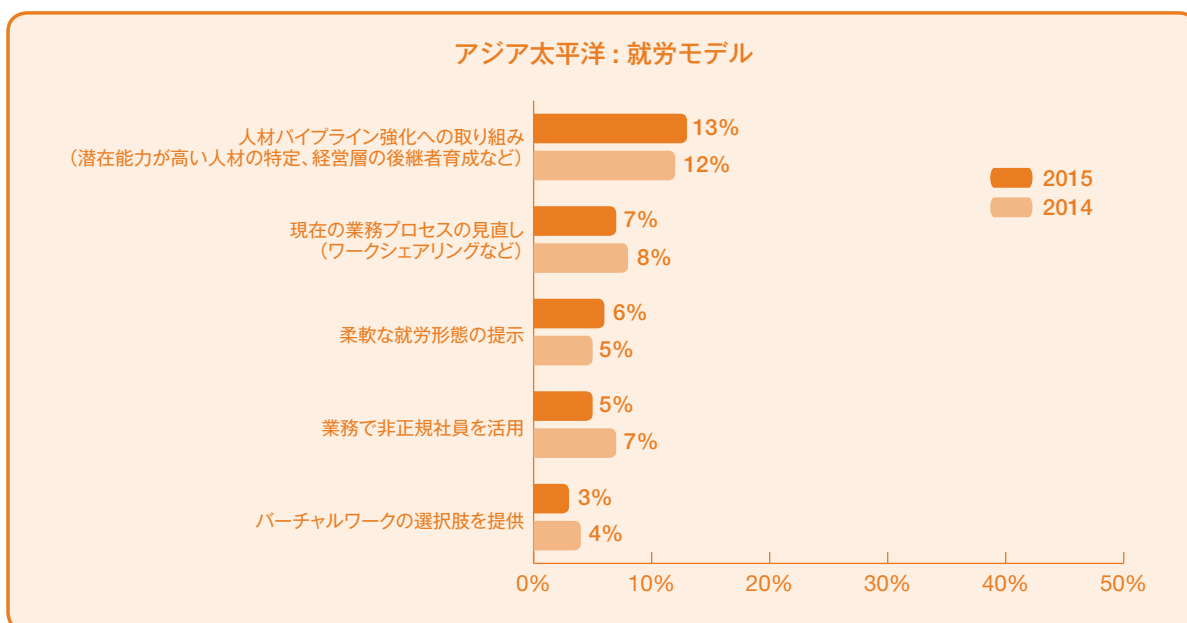


図 27

## 欧州・中東・アフリカ（EMEA）

第10回人材不足に関する年次調査には、オーストリア、ベルギー、ブルガリア、チェコ共和国、フィンランド、フランス、ドイツ、ギリシャ、ハンガリー、アイルランド、イスラエル、イタリア、オランダ、ノルウェー、ポーランド、ルーマニア、スロバキア、スロベニア、南アフリカ、スペイン、スウェーデン、スイス、トルコ、イギリスの採用担当者20,000人以上が回答。

EMEAの企業は、人材不足をどの程度感じているのか？

EMEAでは人材不足への懸念が高まり、大半の国の企業が昨年に比べ人材不足を感じていると回答

EMEAでは、人材不足を感じている企業の割合が2008年以降で最も高い水準に達しました（図28）。昨年（27%）を5%上回る約3分の1の企業（32%）が、人材不足を感じると回答しています。人材不足感が最も強いのはルーマニア（61%）、ギリシャ（59%）ですが、トルコ（52%）、ブルガリア（50%）、ハンガリー（47%）も平均を大きく上回っています。

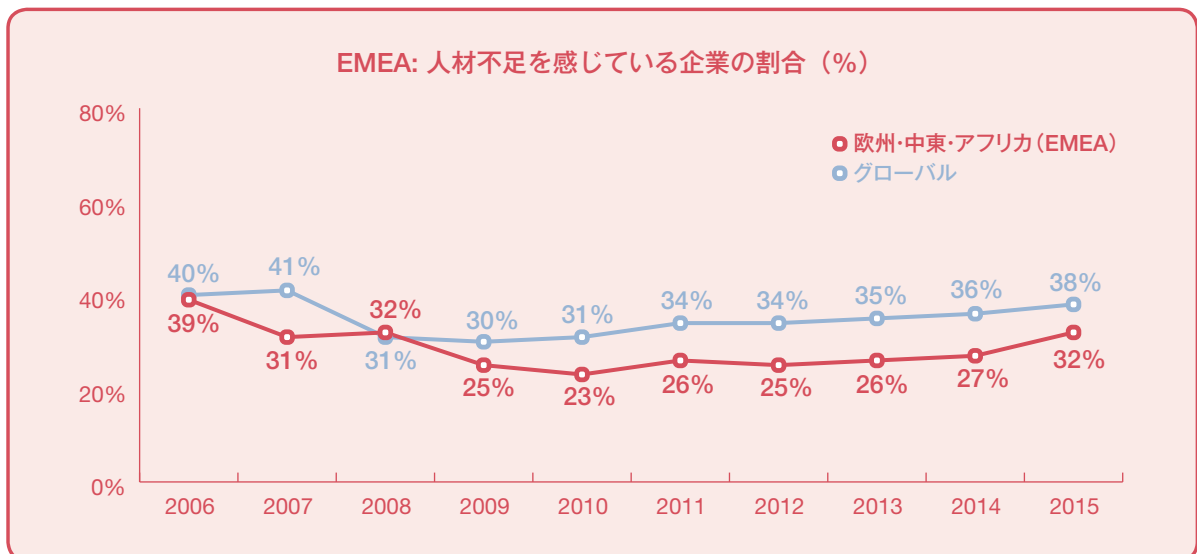


図28

しかし他地域と比べると、EMEAの企業の人材不足感は依然として低い水準にとどまり、人材不足を最も感じていない国トップ10のうち9カ国がEMEA諸国です。アイルランドの企業は人材不足感が最も弱く、人材不足が課題だと回答した企業はわずか11%でした。オランダ、スペイン、イギリスで人材不足を感じている企業は14%に過ぎず、チェコ共和国でも18%です。

EMEA24 カ国のうち 20 カ国の企業が、昨年と比べ人材不足が深刻化していると回答しています。上昇幅が各々 23%、21%と最も大きいのは南アフリカ（31%）とルーアニア（61%）で、ギリシャ（17%増の 59%）、ベルギー（11%増の 24%）、スペイン（11%増の 14%）がこれに続きます。しかし 4 カ国では人材不足を感じている企業の割合が減少し、特にフィンランド（11%減の 22%）、トルコ（11%減の 52%）、イスラエル（10%減の 39%）では減少幅が顕著です。

#### 一番人材不足を感じている職種は何か？

人材不足のパターンには一貫性があり、今年も、熟練工が人材不足を感じている職種 1 位に

EMEA の企業が一番人材不足を感じている職種は今年も引き続き、レンガ職人・電気工・配管工などの熟練工で、9 年連続 1 位となりました。また、2 位と 3 位——エンジニア、営業/販売職——も過去 4 年変化が見られないことから、人材不足のパターンに一貫性があることが裏づけられました。

運転手が昨年 6 位から上昇して 4 位となり、技術者が 4 位から 6 位に転落しました。さらに顕著な変化として、IT スタッフが昨年の 11 位から今年は 8 位とトップ 10 内に返り咲きました。こうした変化を受け、レストラン・ホテルスタッフは圏外に転落しています（図 29）。

#### EMEA: 企業が人材不足を感じている職種トップ 10

- 1 | 熟練工
- 2 | エンジニア
- 3 | 営業 / 販売職
- 4 | 運転手
- 5 | 管理職 / 経営幹部
- 6 | 技術者
- 7 | 会計・財務スタッフ
- 8 | IT スタッフ
- 9 | 秘書・事務補助スタッフ
- 10 | 軽作業スタッフ

図 29



## 2014年と比べた人材確保の困難さ

### EMEAの大半の企業は、人材確保の困難さは昨年と変わらないと回答

10社中7社以上の企業が、人材確保の困難さは昨年と変わらないと回答しています（72%）。約8分の1の企業（13%）が昨年ほど困難ではないと回答する一方、5%は昨年以上に困難だとしています。ハンガリー（16%）、ルーマニア（12%）、ブルガリア（11%）で人材確保が困難になっている企業が多いのに対し、スペイン（51%）、ギリシャ（31%）、ノルウェー（25%）では、昨年ほど困難でないという企業が多く見られます。

## 人材不足が顧客ニーズ対応力に与える影響

### EMEAの企業では、人材不足が顧客ニーズ対応力に与える影響について回答が二極化

現在人材不足を感じている EMEA の企業の約半数が、人材不足は顧客ニーズ対応力に高い影響（18%）または中程度の影響（31%）を与えていると考えています。他方で同じ割合の企業が、影響は低い（17%）または全くない（32%）と答えています（図 30）。

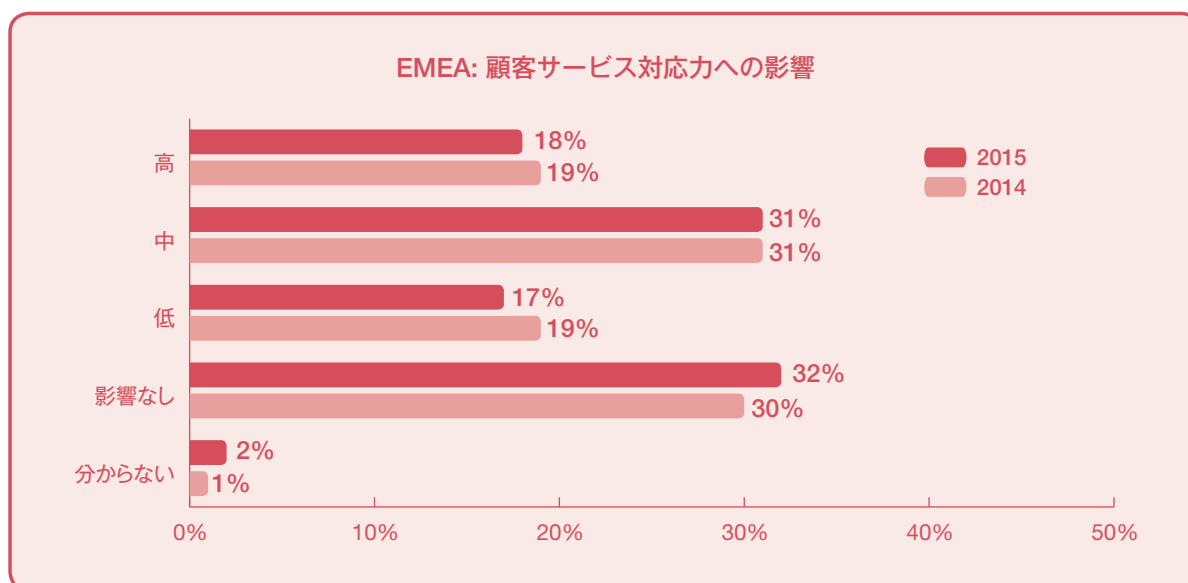


図 30

人材不足が高い影響を与えるという企業が多かったのは、チェコ共和国（28%）、スウェーデン（28%）です。対してフィンランド（61%）、ハンガリー（57%）では大半の企業が、影響なしと回答しています。

## 人材不足が組織に与える影響

### 人材不足が組織に与える最も大きな影響は、顧客対応力の低下、次いで競争力/生産性の低下

人材不足が組織に影響を与えると想定している EMEA の企業のうち、半数以上（55%）は、顧客対応力の低下を最も大きな影響に挙げています。こう答えた企業の割合は、昨年の 51% から上昇しています。同じく半数以上（51%）が、人材不足の影響として競争力/生産性の低下（昨年の 46% から上昇）を想定する一方、革新性・独創性の低下を挙げる企業は、2013 年の 21%、2014 年の 29% から上昇し 37% となっています。また 3 分の 1 以上の企業（36%）が、社員の離職率上昇を想定しています（図 31）。

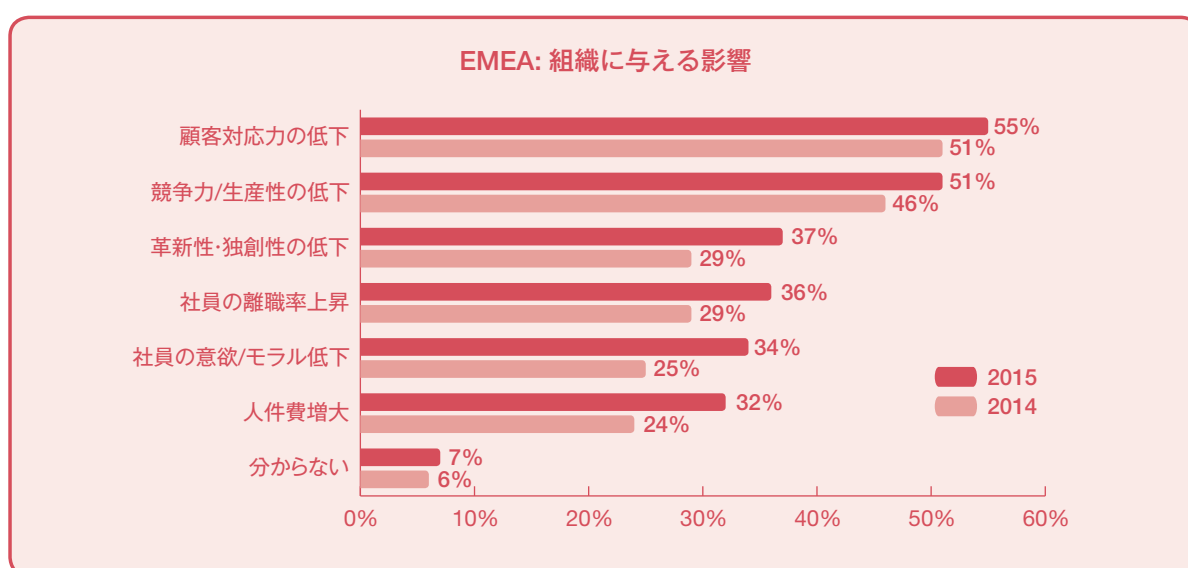


図 31

## 人材確保が難しい理由

### EMEA では、人材のハードスキル不足が人材不足の根底にある一番の要因

EMEA で最も広く見られる人材不足の理由は、専門技能不足です。昨年の 35% から上昇し、2015 年は 10 社中 4 社以上（43%）が専門技能不足を理由に挙げています。全体で 22% の企業が、ハードスキルの中でも業界固有の専門技能を持つ人材の不足を挙げる一方（昨年の 16% から上昇）、19% の企業は、熟練工認定資格を持つ人材の不足を感じています（昨年の 15% から上昇）。

昨年と同様、EMEA 企業の 37% は人材不足の理由として単純に雇用市場の応募者不足を挙げる一方、4 分の 1 の企業（24%）は経験不足を指摘しています。

16%がソフトスキル不足を指摘し、中でも一番多く挙げられたのは熱意・動機付けの不足（7%）、プロ意識の不足（5%）です。また12%の企業は、応募者が提示額を上回る給与を希望していると回答しています（図32）。

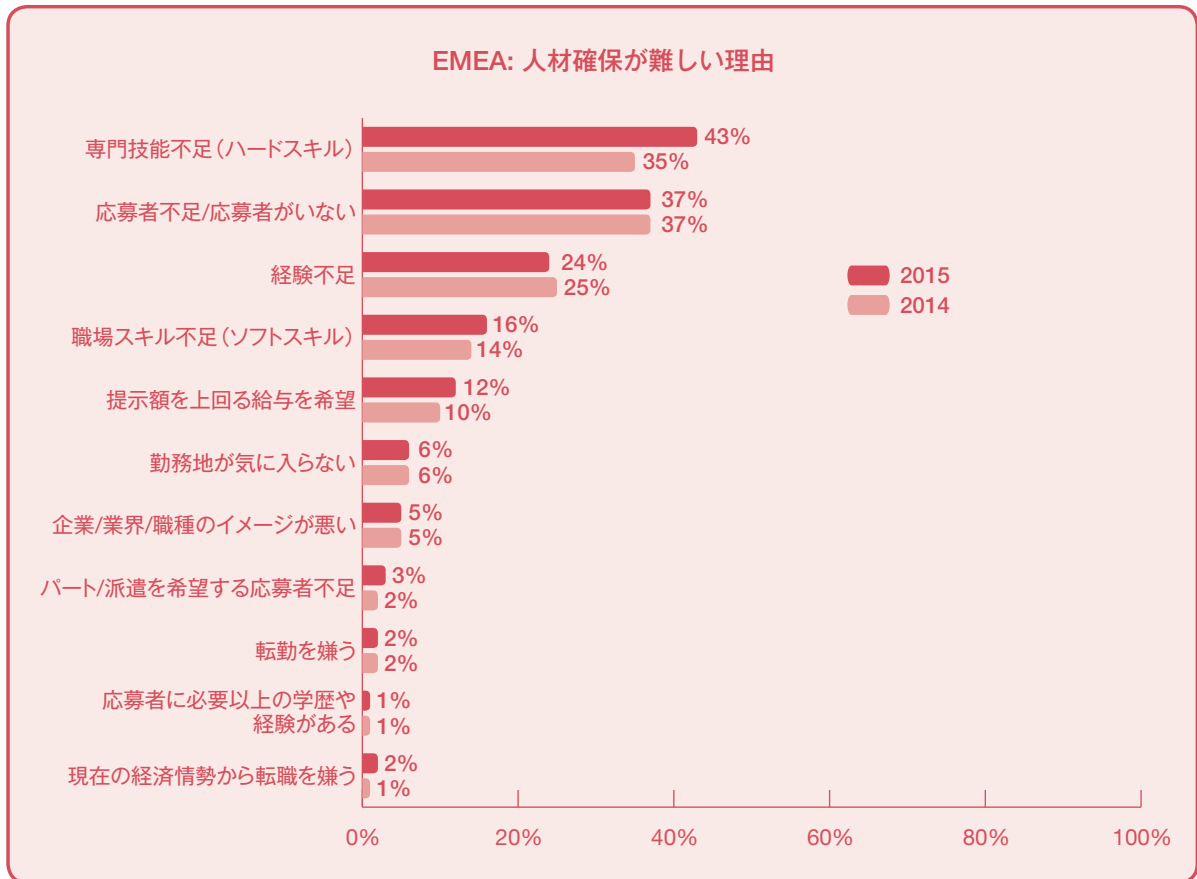


図 32

### 人材不足解消に向けた企業の戦略

**既存スタッフの能力開発を通じた対処を続けているが、人材需要に対応するため従来とは異なる採用施策の導入も増大**

人材不足解消に取り組む EMEA の企業が最も多く採用している重要な戦略は、新たな人材施策の採用です。今年は 38% の企業がこの戦略を採用していますが、割合自体は 2013 年の 44%、2014 年の 42% と比べ減少しています。他方で、新たな人材資源の開拓に取り組む企業の割合は増加を続け、2013 年の 19%、2014 年の 24% から上昇し今年 25% となっています。5 分の 1 の企業（20%）は、人材不足解消のため新たな就労モデルを実施しています。一方昨年と同様、4 分の 1 の企業（26%）は現時点で特定の戦略を採用していません（図 33）。

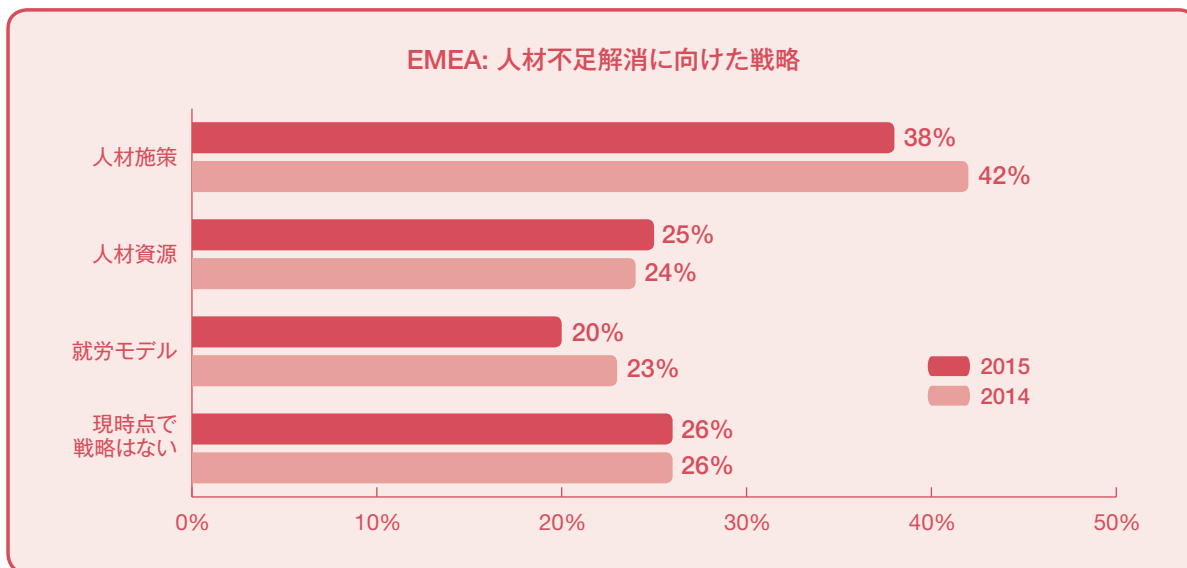


図 33

既存スタッフへの追加研修・能力開発の実施は、人材不足の影響に対処する上で引き続き重要な戦略であり、採用担当者の 19% がこの種の研修を実施していると回答しています。活動の大部分は、新たなスキルの開発（14%）、既存スキルの拡充（13%）、資格 / 認定取得に向けた社員への支援（5%）となっています（図 34）。

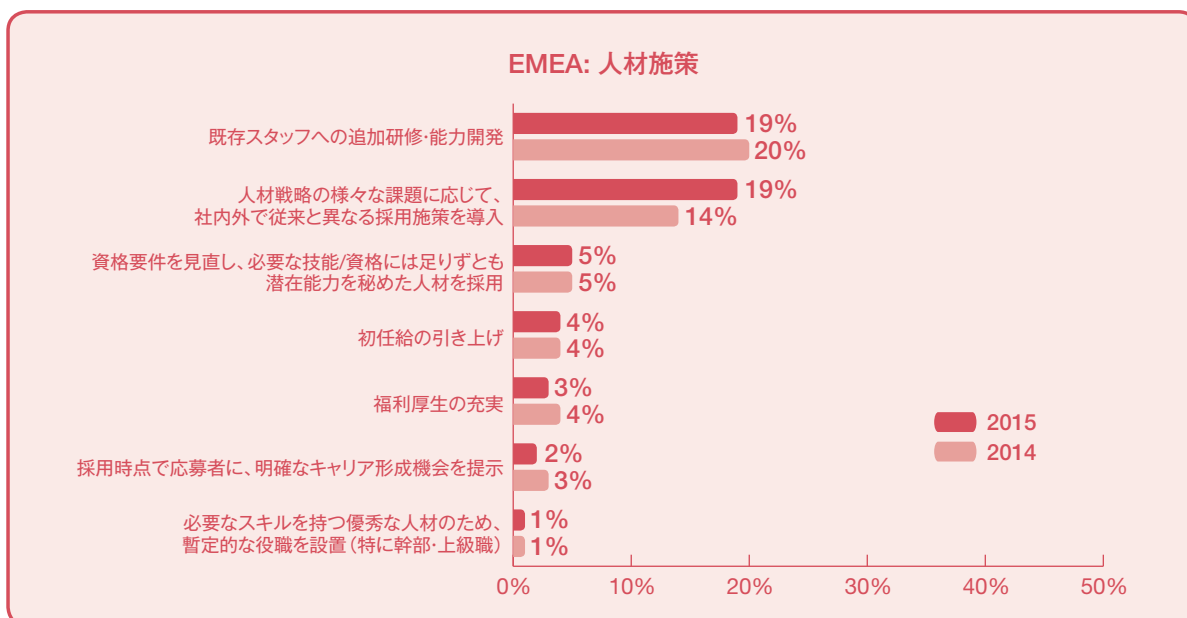


図 34

人材不足に対処する手段として、従来とは異なる採用施策を導入する企業も増えています。2013 年の 11%、2014 年の 14% に対し、今年は約 5 分の 1（19%）の企業が従来とは異なる採用施策を実施しています。加えて 5% の企業は、資格要件を見直し、必要な技能 / 資格には足りずとも潜在能力を秘めた人材を採用しています。

新たな人材資源の開拓に関しては、今はスキルはないが、学習・成長の可能性を持つ人材を登用していると回答した企業が最も多く（13%）、2013年の7%、2014年の11%に比べ増加しています。一部の企業（8%）が、若者（3%）を中心に未開拓の人材プールからの人材調達に取り組む一方、同じくらいの割合の企業（8%）は教育機関と連携し、自社の人材ニーズに合うカリキュラムを策定しています（図35）。

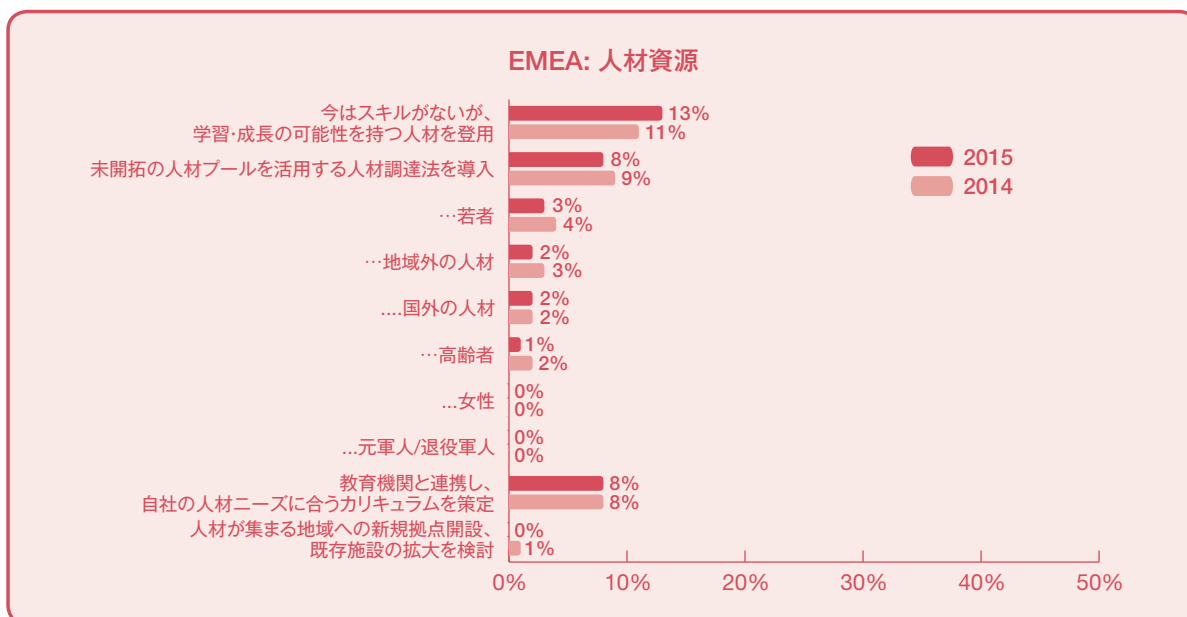


図 35

人材不足解消のため新たな就労モデルを採用している企業は、人材パイプライン強化への取り組み（7%）や、業務で非正規社員を活用（7%）などの取り組みを実施しています（図36）。

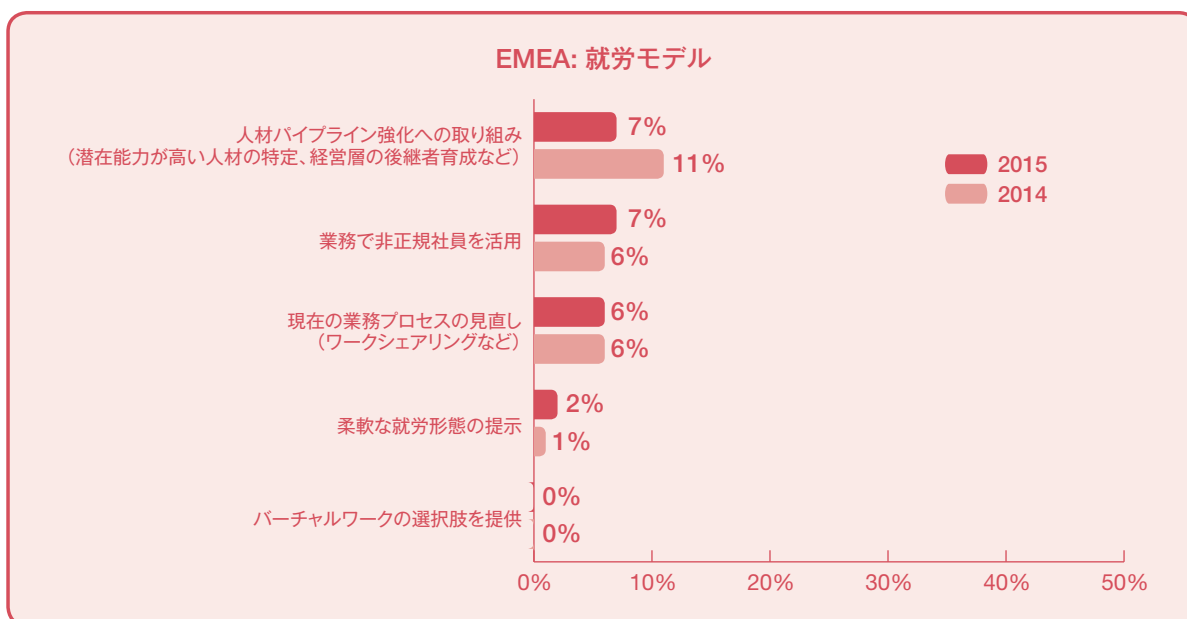


図 36

# 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、65 年以上にわたり革新的なワークフォースソリューションを生みだしている、世界のワークフォースエキスパートです。マンパワーグループは、毎日 60 万人以上の人々に、幅広い職種や業界から有意義な仕事をご紹介します。マンパワーグループのブランドである Manpower<sup>®</sup>、Experis<sup>®</sup>、Right Management<sup>®</sup> および ManpowerGroup<sup>®</sup> Solutions を通じて、80 カ国・地域の 40 万以上の顧客が重要な人材ニーズに対応できるよう支援し、人材の調達・管理・育成のための総合的なソリューションを提供しています。2015 年には 5 年連続で「世界で最も倫理的な企業」、およびフォーチュン誌の「最も称賛されるべき企業」に選出され、業界で最も信頼されるブランドであることが確認されました。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.jp](http://www.manpowergroup.jp) をご覧ください。



ManpowerGroup<sup>™</sup>



ManpowerGroup<sup>™</sup>  
Solutions



Experis<sup>™</sup>  
ManpowerGroup



Manpower<sup>™</sup>



Right  
Management<sup>™</sup>  
ManpowerGroup





ManpowerGroup™