

# 人材不足を解消する 4つの戦略

—育成、採用、外部活用、配置転換—



“ 世界各国で過去に例がないほどの人材不足に陥っています。企業は、その場しのぎの採用戦略ではなく、現在そして未来の人材を育成することに目を向け採用に取り組むべきです。人材、スキル、業務プロセス、テクノロジーの適切な組み合わせを確立することこそが、企業が事業戦略を遂行し、価値を生み出し、社員の人生を豊かにするただひとつの方法です。

新たな評価手法やビッグデータ、パフォーマンス予測機能の登場を受け、私たちは今、類似スキルを発見し、社員に新たな職務を担当させ、明確なキャリアパスを示すことができる最高のツールを手に入れています。

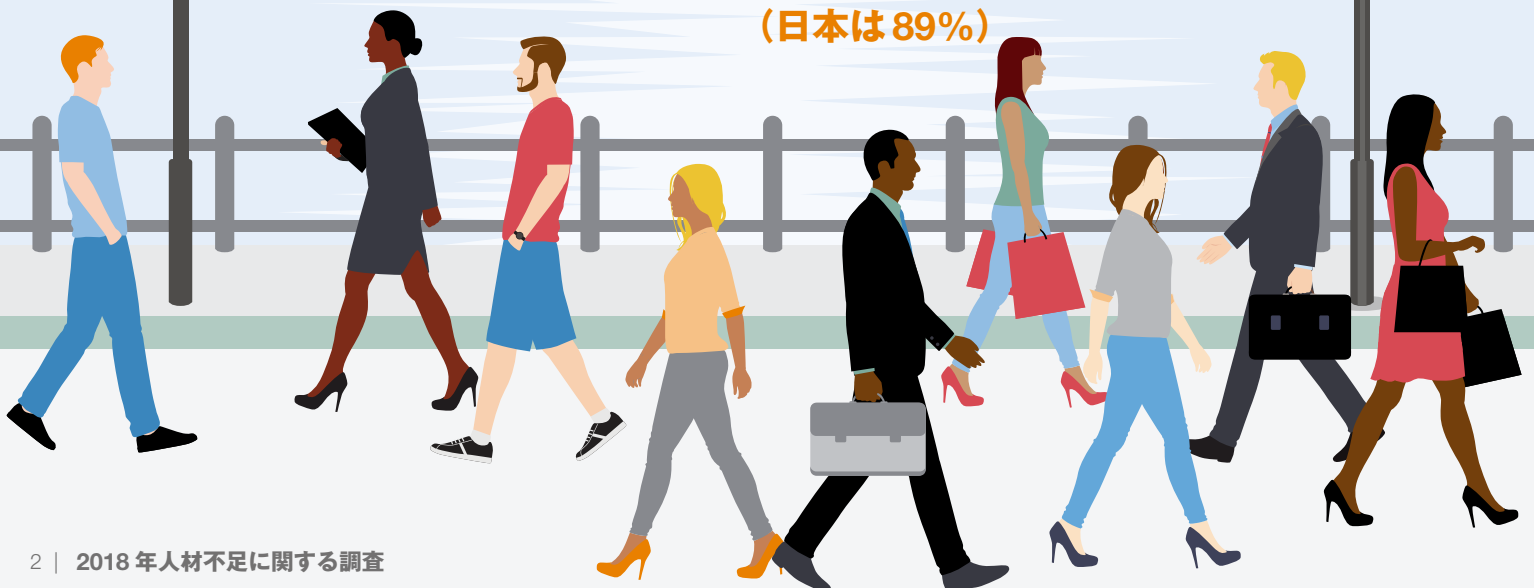
個人にとっては、学習する意欲と継続的なスキルアップに取り組むことが、雇用の安定を高めることに繋がります。対して企業は、社員の適応力を養うためにラーナビリティの文化を築かねばなりません。社員を社内異動や転職に備えさせることが事業運営に欠かせないだけでなく、戦略的に優先すべき課題なのです。

スキル革命の時代に、私たちはこうした方法を通じて人材不足への解決策を見だし、成長を加速させ、人材が長期にわたって持続的で有意義なキャリアを築けるよう新たなスキルを習得することを支援しています。



マンパワーグループ  
会長兼 CEO  
ヨナス・プライジング

必要な人材を見つけられないと  
雇用主の45%が回答  
(日本は89%)



# 目次

はじめに | 4

人材不足は過去 12 年で最も深刻に | 5

人材不足を感じている職種トップ 10 | 6

人材確保が難しい理由 | 7

人材不足という難題：現在の企業の対応 | 8

育成、採用、外部活用、配置転換—今後の人材不足を克服 | 10

本調査の概要 | 12



デジタル時代である現在、テクノロジーが働き方を変え、新たなスキルを必要とする新しい職種が生まれています。同時に、私たちが調査を実施した 43 の国と地域のうち 42 で企業は社員数を増やしており、多くの市場が完全雇用に近い状態です。<sup>1</sup> そのため、ここ数十年の中で最も深刻な人材不足が生じています。

## 企業への影響を把握するため、 43 の国と地域の雇用主 39,195 人に 質問しました

- 昨年と比べて人材確保に苦労しているか？
- 確保するのが最も難しいスキル（ハードスキル、ヒューマンスキル）は何か？それはなぜか？
- 人材確保のために何をしていますか？

かつてないほど人材確保に苦労している雇用主が増えています。45%（日本は 89%）が、必要な人材を見つけられないと回答するなか、大企業（従業員数 250 人以上）では状況がさらに厳しく、2018 年は 67% が人材不足を実感しています（日本は 88%）。

すべての業界に影響が出ています。製造、鉱工業、運輸、商業などの分野で、企業は専門スキルとヒューマンスキルを兼ね備えた人材を見つけられずにいます。スキル革命に乗り遅れないためには、これまで以上にスピーディで目的を絞ったスキルアップと人材マネジメントが求められます。深刻な人材不足に対して、新たなアプローチで対応する時代が到来しています。現在と未来に必要なスキルを確保するためには、育成、採用、外部活用、配置転換を行わねばなりません。

人材ビジネスのグローバル企業としてマンパワーグループは、世界 80 の国と地域で年間数百万人に仕事を紹介し、多くの企業が適切なスキルを有する人材を確保、評価、育成、維持できるように協力しています。このレポートは、人的資本の調査としては最大級のマンパワーグループが実施している世界規模の人材不足に関する調査の 12 年間に及ぶデータとマンパワーグループ独自のインサイトをまとめています。本レポートを通じて、企業が必要なスキルを把握し、最も現実的な可能性を特定することで、デジタル時代における最適な人材が見つけれられるよう、具体的な解決策を提案します。

## 人材不足を解消する 4つの戦略：育成、採用、 外部活用、配置転換



## 人間ならではの強み

テクノロジーを補い、オートメーションに仕事を奪われるリスクを減らすソフトスキルこそが人間ならではの強みです。コミュニケーション、協調性、関係構築、独創性、思いやり、学習意欲などが該当します。

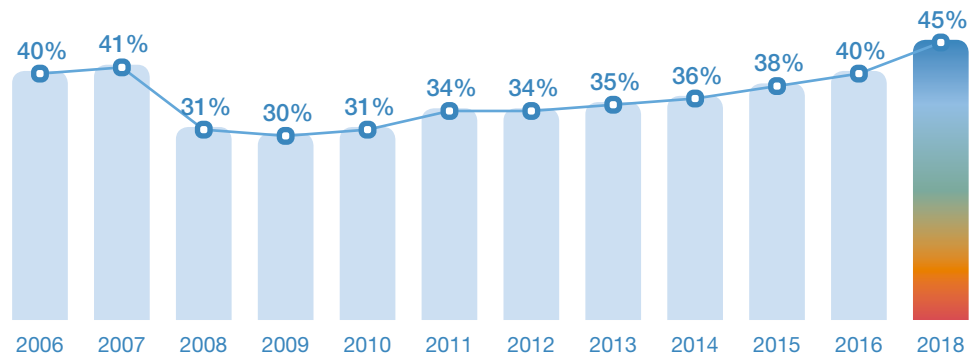
<sup>1</sup> マンパワーグループ雇用予測調査 2018 年第 3 四半期

## 人材不足は過去 12 年で最も深刻に

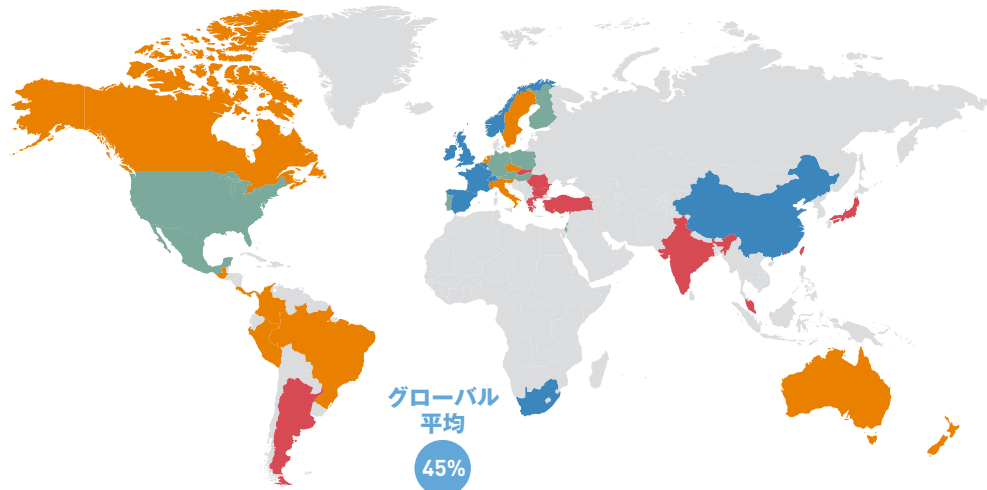
この 10 年間におけるグローバル経済の順調な成長を受けて、企業は楽観的な見通しを強め、採用ニーズが高まっています。<sup>2</sup> 人材ニーズの変化に伴い、人材不足は 2006 年の調査開始以降、最も高い水準に達しました。

2018 年は日本 (89%)、ルーマニア (81%)、台湾 (78%) の企業が人材確保に最も苦労している一方、イギリス (19%)、

アイルランド (18%)、中国 (13%) は人材不足感が最も少ないと回答しています。日本では、労働力の供給不足、人口高齢化、移民の制限により人材不足の深刻化が続いています。ルーマニアと台湾の人材不足は、近年のニアショアリングやオフショアリングの増加を反映したものです。そのため企業は欠員を補充できず、成長と経営効率が脅かされています。



## 世界で強まる人材不足感



### 人材確保が困難な国と地域

全く苦勞していない	あまり苦勞していない	苦勞している	非常に苦勞している
中国 13%	オーストラリア 34%	フィンランド 45%	↓ アルゼンチン 52%
アイルランド 18%	↓ ブラジル 34%	↑ オーストリア 46%	↑ スロバキア 54%
イギリス 19%	ベルギー 35%	米国 46%	インド 56%
オランダ 24%	コスタリカ 35%	↑ ボルトガル 46%	シンガポール 56%
スペイン 24%	パナマ 35%	↓ イスラエル 49%	ギリシャ 61%
ノルウェー 25%	チェコ共和国 36%	↑ メキシコ 50%	トルコ 66%
フランス 29%	イタリア 37%	ドイツ 51%	ブルガリア 68%
南アフリカ 32%	グアテマラ 38%	↓ ハンガリー 51%	香港 76%
↑ スイス 33%	スロベニア 40%	ポーランド 51%	台湾 78%
	カナダ 41%		ルーマニア 81%
	↓ コロンビア 42%		日本 89%
	スウェーデン 42%		
	ペルー 43%		
	ニュージーランド 44%		

↑ 2016年以降に大きく増加

↓ 2016年以降に大きく減少

<sup>2</sup> マンパワーグループ雇用予測調査 2018 年第 3 四半期

# 人材不足を感じている職種トップ 10

人工知能の登場により自動化できる仕事が急激に増えています。テクノロジーが人間の仕事を奪うというよりは、人間を必要とする仕事の内容が見直され始めているのです。過去 10 年間、熟練工（電気技師、溶接工、機械工など）、営業／販売職、エンジニア、運転手、技術者が、人材確保が困難な職種トップ 5 を占めてきました。



## 雇用主の 4 人に 1 人が、今年は去年と比べ 熟練工の確保が困難だと回答

オンライン販売の増加、物流サービスやラストワンマイルデリバリーの重要性など、消費者主義の広がりを受けて、運転手やカスタマーサービス要員の需要が増加し続けています。しかし、その仕事内容は 10 年前と一変しており、変化し続ける職務に対応するためには新たなスキルと教育研修が求められています。



（日本の順位は、1. エンジニア、2. 営業／販売職、3. ITスタッフ、4. 会計・財務スタッフ、5. 技術者、6. カスタマーサポート、7. 運転手、8. 高度専門職、9. 医療スタッフ、10. 教師）

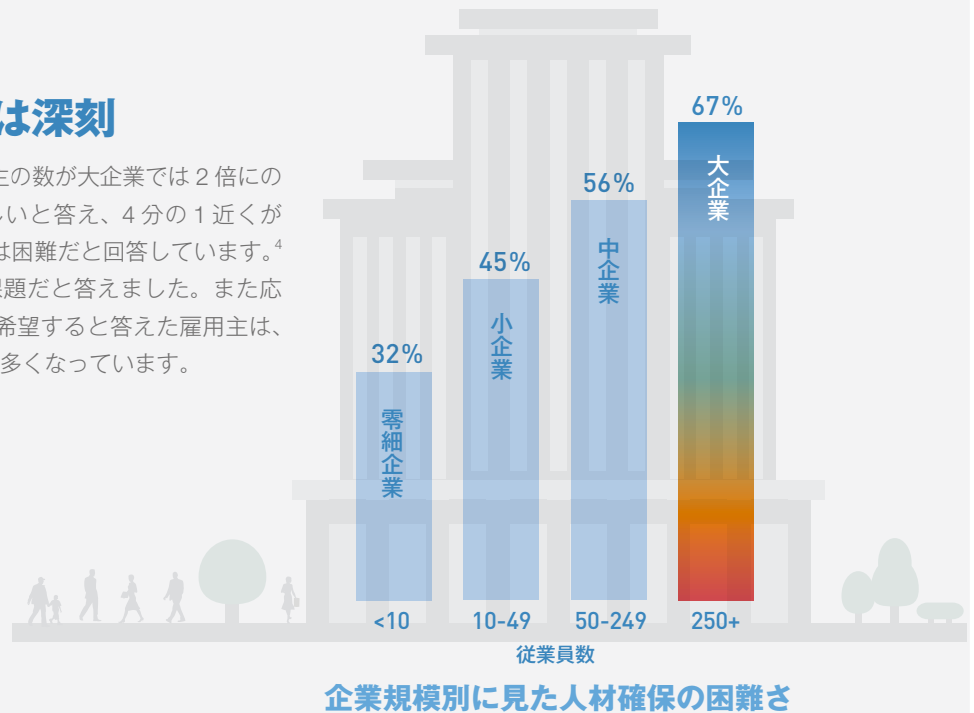
現在トップ 10 に入っている職種のほとんどは、高校までの中等教育を必要とするものの、必ずしも大学の学位取得は求められません。こうしたミドルスキルの仕事が OECD 諸国の雇用の 40% を占め<sup>3</sup>、その需要は増えつつあります。

デジタル時代には大学の学位がなくても仕事に就くことができます。しかし、昔から存在する職種にさえも新たなテクノロジーが導入されるなど、継続的なスキル開発は欠かせません。

<sup>3</sup> 雇用アウトlook、OECD、2017 年

## 大企業ほど問題は深刻

人材確保が困難と答えた雇用主の数が大企業では2倍のほります。67%が採用は難しいと答え、4分の1近くが去年より今年の方が人材確保は困難だと回答しています。<sup>4</sup> 35%は応募者不足が最大の課題だと答えました。また応募者が提示額を上回る給与を希望すると答えた雇用主は、零細企業の9%と比べ14%と多くなっています。

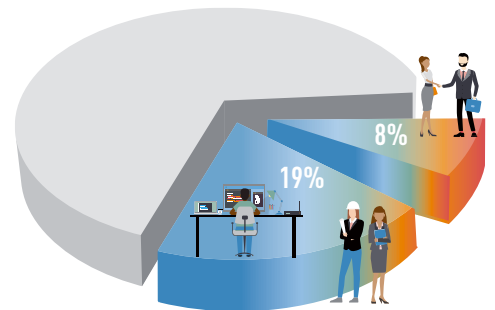
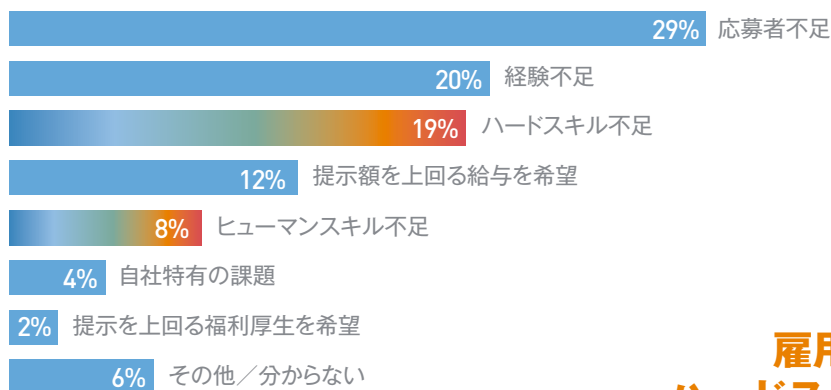


## 人材確保が難しい理由

雇用主の約3分の1が、応募者不足を理由に挙げています(日本は42%)。また20%は、応募者の経験不足を挙げています(日本は13%)。企業がデジタル化を取り入れオートメーションが進むなか、適切な専門スキルとヒューマンスキルを兼ね備えた人材を探すことが、これまで以上に重要となっています。一方で、27%は、応募者のハードスキルまたはヒューマンスキルが不足していると回答しています(日本は30%)。グローバルで見ると、雇用主の半分以上(56%)が、最も重視するヒューマンスキルとして記述と対話双方のコミュニケーションスキルを挙げています。協調性、問題解決力がこれに続きます。<sup>5</sup>(日本は、コミュニケーションスキル、次に業務遂行能力、それに協調性と問題解決力が同率で続きます。)

ほぼすべての業界で、カスタマーサービスやラストワンマイルデリバリーが重視されており、適切なスキルミックスを有するか否かが鍵になっています。営業/販売職の場合には、豊富な製品知識、影響力、人間関係をマネジメントする能力に加え、デジタルの在庫表や分析ツールを活用する必要もあります。IT部門なら技術力に加え、部下を管理する能力や高いコミュニケーションスキルが必要です。

## 人材不足の主な原因は、応募者不足、経験不足、スキル不足



**雇用主の27%は、応募者にハードスキルまたはヒューマンスキルが不足していると回答**

(日本は30%)

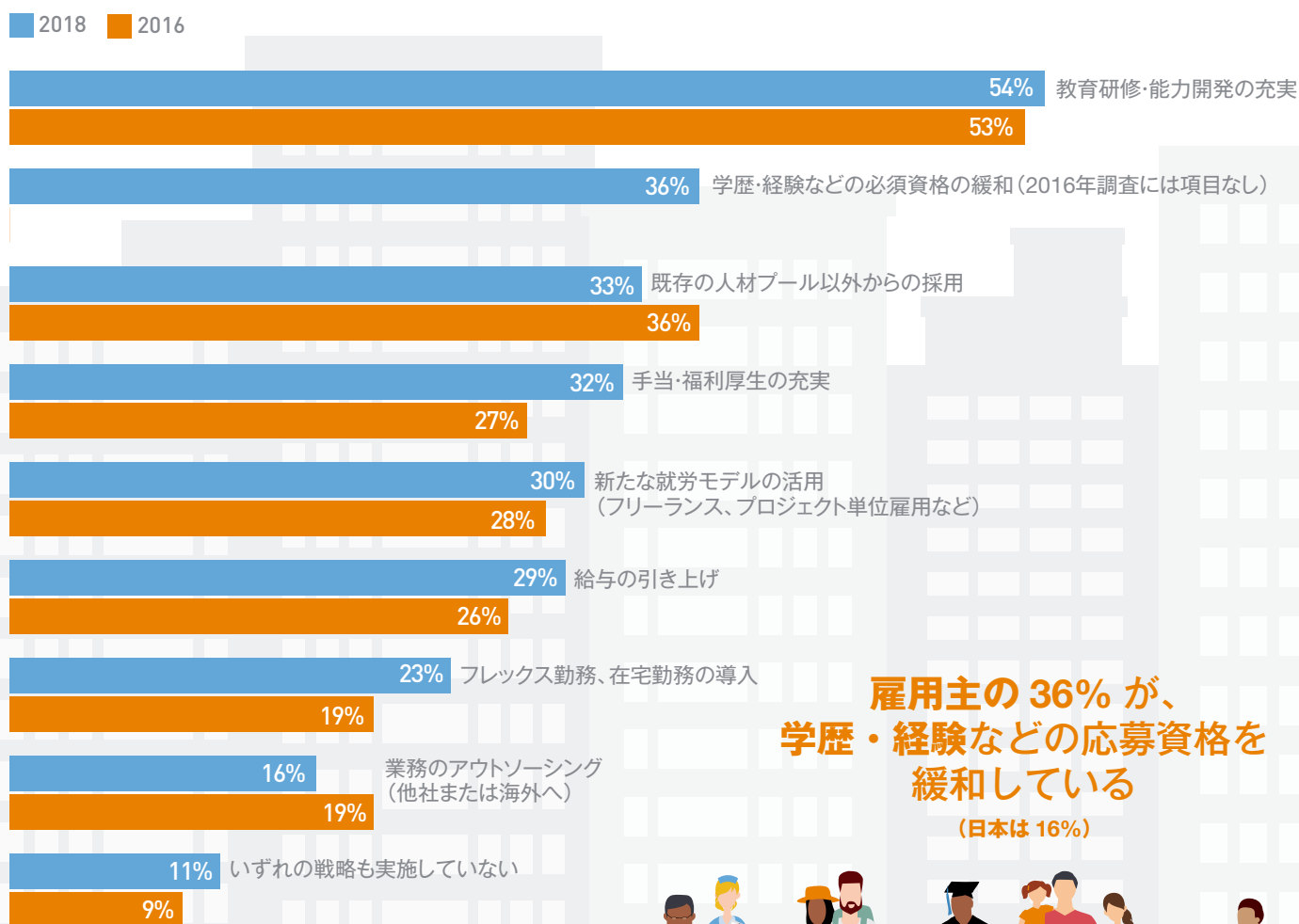
<sup>4</sup> 最後の調査実施は2016年

<sup>5</sup> 『スキル革命 2.0: ロボットにはない強み』マンパワーグループ、2018年

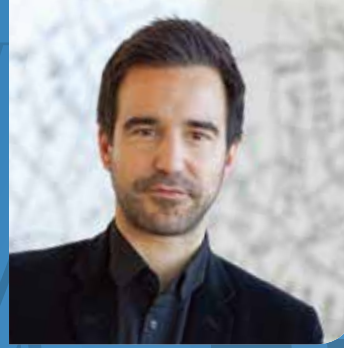
## 人材不足という難題： 現在の企業の対応

スキル革命を迎えた今、新たな仕事が生まれる一方で時代遅れになっていく仕事もあります。既にある知識より、これから何を学ぶかが次第に重要になっていることに、企業も気づいています。企業は、社員のスキルアップを通じて人材不足の解消に取り組み始めています。2014年の20%から上昇して、半数以上の企業が人材パイプラインを築くため、学習プラットフォームや能力開発ツールに投資しています。

### 人材不足を解消するための戦略







マンパワーグループ  
チーフ・タレント・サイエンティスト  
トマス・チャモロ・プレミュージック

ソフトスキルとハードスキル、どちらも欠かせないことを企業も理解しています。雇用主の64%が専門資格の認定、実習制度、プログラミング講座などを通じてハードスキルの向上に取り組む、56%がカスタマーサービス、営業、コミュニケーションなどのソフトスキルの向上を図っています。

**企業は新たな人材プールにも目を向け、これまでとは異なる層を労働力として取り込もうとしています。**33%が年齢や地域など従来と異なる層の人材に注目し、SNSなどのメディアを使って将来の社員候補に接触したり、一度退職した社員や育児を経て社会復帰したい社員、パートタイマーを活用したりしています。雇用主の3分の1以上(36%)が、学歴・経験などの必須要件を緩和しています。

32%が、応募者を確保することと、自社の企業ブランドを高めるために、福利厚生を拡充させています(休暇を増やす、新入社員向けインセンティブ、健康増進手当など)。手当で効果がない場合は、報酬を見直します。雇用主の29%が、今年は前年比3%の給与引き上げを検討しています。

必要な人材を見つけれられない企業の16%が、他社または海外へのアウトソーシングを検討しています(前年比3%減)。変化が激しく、プロジェクト単位で進むことが多いIT部門の業務——クラウドコンピューティング、Java+、DevOps、サイバーセキュリティ——の場合は、社内で人材を調達し維持するより、その業務に特化したパートナーと提携する方が効率的かもしれません。

**雇用主は人材不足を解消するために、これまでにならぬほど積極的に様々な戦略を活用しているのです。**

“  
未来の仕事がどのようなものになるのかは分かりませんが、これだけは断言できます。学ぶ意欲と能力があり、聡明で勤勉でヒューマンスキルが高い人材の方が、未来の仕事を巧みにこなすでしょう。

エンジニア、営業、マーケターなど全ての職種に言えることですが、どんな資格を持っていようが、ソフトスキルという土台がなければ成功できません。しかも、ひと口にソフトスキルと言っても色々あるため、仕事に見合ったソフトスキルが必要です。一番良いのは、能力、好感度、意欲というラーナビリティの普遍的な資質に注目することです。好奇心を大切にす文化を築き、社員の「ハングリー精神」を育てられる企業は、将来的に好奇心が希薄なライバルを出し抜けると期待されます。

加えて、ソフトスキルをどう測定するかという課題があります。「会えば分かる」という直感に頼るのは禁物です。心理テスト、360度評価、面談、ビッグデータスクレイピングやSNS分析、ゲーミフィケーションなどの次世代ツールを駆使して、偏った直感に頼らずAIと事実を上手に活用することが必要です。データに語らせることが大切なのです。

私たちは刺激的な時代に生きています。これまでにならぬほど簡単に、人間の才能を予測できます。当然ですが、それはすなわち、ライバル企業に勝ちたければ、他社より早く潜在的な能力を持つ人材を見抜かねばならないということです。社員を理解すれば企業の業績が上がり、企業に理解してもらえれば、社員一人ひとりより良い結果を出そうとする筈です。”

## 育成、採用、外部活用、配置転換： 今後の人材不足を克服

デジタル時代に勝利を収める上で効果的な人材戦略は、4つの要素から構成されています。それは、育成、採用、外部活用、配置転換です。社内の人材パイプラインを育て、必要に応じて人材を採用、時に外部人材を活用し、また既存のスキルを補うために類似スキルを有する人材を別の仕事に転換するのです。

### 1 育成



人材データの分析（ピープルアナリティクス）、心理テストによる評価、パフォーマンス予測、AIの機能向上により、企業は今までにないやり方で、既存の社員や未来の社員候補の活用方を計画し、彼らのスキルを高めることができます。企業は、継続的な学習には2つの意味があることを、強調する必要があります。継続的な学習は、一人ひとりの社員がより優れたキャリア選択を行い、雇用可能性を保つ上で欠かせないだけでなく、企業にとっても必要な人材を育成する上で重要なものなのです。**デジタル時代に成功を収めるには、未来における可能性を特定し、全社的にラーナビリティの文化を推進させ、積極的に研修プログラムを実施することが不可欠です。**

### 2 採用



売り手市場となった労働市場で優秀な人材を見つけるには、説得力のある価値提案を行う、明確な目的や魅力的な企業文化を紹介するなど、企業側の懸命な努力が求められます。そうしない場合は、福利厚生などの手当拡充や、給与引き上げなど経済的メリットを提示することが必要でしょう。低い失業率と人材不足という現在の環境が、賃金上昇と離職率の高まりにつながる可能性があります。**応募者も消費者であることを忘れてはいけません。最も優秀な人材を見つけて確保したいのであれば、人事部門はマーケティングの達人になる必要があります。**

### 1 育成



学習機会・能力開発に  
投資し、社内の人材  
パイプラインを育てる

### 2 採用



短期間では社内で育成できない  
優秀な人材を、外部市場から  
調達する

# 3

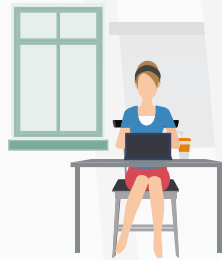
## 外部活用



既存のスキルを補うため、  
パートタイム、フリーランス、  
契約・派遣社員などの社外人材  
コミュニティを構築・活用する

# 3

## 外部活用



人事部門はこれまで、社内の正社員に目を向けがちでした。しかし、短期プロジェクト用人材を確保する、社内にはない専門知識をいち早く入手するなど、既存のスキルを補う必要がある場合、契約社員や派遣社員などの外部人材に頼ると良いでしょう。こうした正社員以外の働き方を選ぶ、高スキル労働者が増えています。働く人の87%が、パートタイム、臨時、契約、派遣、フリーランスなどの次世代の働き方を受け入れています。<sup>6</sup> **企業は、社内外の人材コミュニティを活用することを覚えねばなりません。**総合的な人材マネジメントソリューションを探り、優れたマーケターとしてシステム思考を実践し、雇用形態にこだわらず活用できる人材を確保する必要があります。

# 4

## 配置転換



社内での異動・昇格や  
社外への転職を支援する

# 4

## 配置転換

変容、デジタル化、オートメーションがスキル革命をもたらし、ひとつのスキルが時代遅れになるや否や、新たなスキルが登場しています。**各リーダーには社内のスキルを最適化するという重要な仕事があり、スキルのミスマッチが起きている社員には、配置転換などを通じて別の道を見いだす必要があります。**

社内で新たな職務を見つけられない場合は、その社員に敬意を払い丁寧に接しつつ、社外の新たな仕事へスムーズに移行できるようサポートします。

<sup>6</sup>「自ら選ぶギグワーク：「次世代ワークスタイル」の広がり」マンパワーグループ、2017年

スキル革命という時代の要請を受けて、人材をめぐる新たな状況が発生しています。テクノロジーが推進する激しい環境変化を前に、企業は学習を促す文化を築き、育成、採用、外部活用、配置転換の4要素を組み込んだワークフォース戦略の策定を通じて、人材を何よりも優先しなければなりません。そうすることで人材不足が解消され、企業も社員もデジタル時代において能力を最大限に発揮することができるようになるでしょう。



ManpowerGroup®



ManpowerGroup®  
Solutions



Experis®  
ManpowerGroup



Manpower®



Right  
Management®  
ManpowerGroup

## 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。数百万もの人材に有意義で持続可能な仕事を見出すことで、幅広い業界や業種に優れた人材を紹介。毎年何十万もの組織のために革新的なソリューションを提案しています。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。2018年には「世界で最も倫理的な企業」の1社に選出されて9年目となったほか、フォーチュン誌でも「世界で最も賞賛される企業」の1社に選ばれてから16年目となり、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。働く世界の未来を活性化するマンパワーグループの活動については、<https://www.manpowergroup.com>をご覧ください。

## ご意見をお聞かせください



@ManpowerGroup



facebook.com/ManpowerGroup



linkedin.com/company/ManpowerGroup

## 本調査の概要

マンパワーグループは、43の国と地域における6業種の雇用主39,195人を対象とする定量的な調査をInfocorp社に委託しました。対象国は、アルゼンチン、オーストラリア、オーストリア、ベルギー、ブラジル、ブルガリア、カナダ、中国、コロンビア、コスタリカ、チェコ共和国、フィンランド、フランス、ドイツ、ギリシャ、グアテマラ、香港、ハンガリー、インド、アイルランド、イスラエル、イタリア、日本、メキシコ、オランダ、ニュージーランド、ノルウェー、パナマ、ペルー、ポーランド、ポルトガル、ルーマニア、シンガポール、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、台湾、トルコ、英国、米国です。データ分析はReputation Leaders社に委託しています。

