

# 新たなる時代の IT人材戦略



Experis®  
ManpowerGroup

# 目次



## はじめに：

企業にはなぜ  
大胆な人材ビジョンが  
必要なのか？

## 1

### 中間層の開拓

企業が個人の能力を最大限に引き出し、  
従業員のスキルを高めることで  
ギャップを解消し  
今後の課題を解決する方法

## 2

### 隠れた人材の発掘

新たな人材供給源を開拓し、  
ポテンシャルのある候補者を  
幅広く採用する方法

## 3

### 信頼できるデータ戦略の実現

採用・定着・人事戦略の効率を  
高めるためのデータ活用法

## 4

### 確実な人材戦略

人材のリーダーが職場環境の  
新たな現実に対応していく方法

## 調査

### 本調査について



## 企業にはなぜ大胆な人材ビジョンが必要なのか？

「人材こそ企業にとって最も重要な資産である」とは企業の責任者が常に言うことですが、今こそそのために行動を起こす必要があります。

IT 人材の需要が供給を大きく超え、柔軟なスキルが求められる今、企業はより大胆で熟慮された人材戦略を実現する必要があります。

企業が根本的な変革を実現するために、必要なスキルを持つ IT のスペシャリストを採用し、定着させようとしています。そんな中、人材に関する戦略をどのように変革しようとしているのでしょうか。意思決定の指針として、どの程度機械を活用すべきなのでしょう。テクノロジー、人、プロセスをより緊密に連携させるにはどうすればいいのでしょうか。

このような問いに答えるために、マンパワーグループのブランドで、IT 領域を専門とした人材とマネージドサービスの提供を行う Experis は 40 カ国の 40,000 人の採用に関する意思決定者に調査を実施しました。また、業界や職種を超えた、8 名のグローバル人材や IT の責任者への詳細なインタビューを実施し、それぞれの専門的見地から今後の課題について知見を得ました。

“どの企業も同じような採用方法を考えているため、違った観点から人材について考える必要があります”

マンパワーグループの最高イノベーション責任者で Assessment Center of Excellence の責任者である Tomas Chamorro-Premuzic (トマス・チャモロ=プリミュージク) はこう述べています。

マンパワーグループの調査では、人材の採用と育成の方法について、責任者はこれまでの思い込みを捨てるべきであると示唆しています。その代わりに、人材データを活用し、人材に関する明確な理念を持ち、新たな取り組みを試す必要があります。

### 4つの新たな発想の活用法



#### 1 / 中間層の開拓

企業が個人の能力を最大限に引き出し、従業員のスキルを高めることでギャップを解消し今後の課題を解決する方法



#### 2 / 隠れた人材の発掘

新たな人材供給源を開拓し、ポテンシャルのある候補者を幅広く採用する方法



#### 3 / 信頼できるデータ戦略の実現

採用・定着・人事戦略の効率を高めるためのデータ活用法



#### 4 / 確実な人材戦略

人材のリーダーが職場環境の新たな現実に対応していく方法







## 中間層の開拓

企業が個人の能力を最大限に引き出し、  
従業員のスキルを高めることで  
ギャップを解消し今後の課題を解決する方法



“ 役割の重複が大量に発生しつつある人材ピラミッドの中間層に大きなチャンスが隠れています。この中間層の人材はビジネスを深く理解しており、社内で別のポジションに変わることになっても力を発揮することができます。どの企業もこの状況をうまく活用しきれていませんでしたが、いまや多くの企業は従業員のスキル向上と新たなスキルの習得へ向けた課題解決に取り組んでいます。 ”

Ger Doyle (ガードイル)、Experis、デジタル・ビジネスイノベーション戦略担当シニアバイスプレジデント



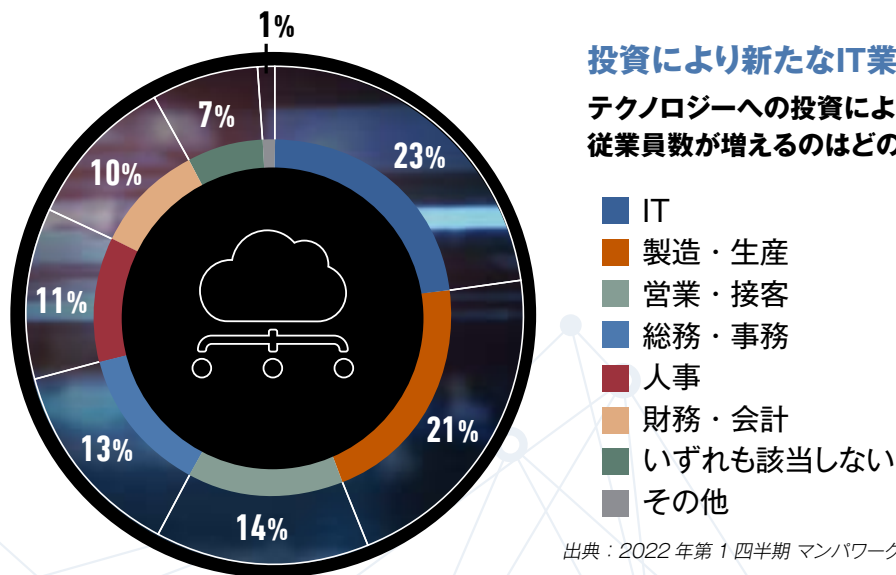


## IT人材に対する ニーズの高まり

IT業界は急速に成長していますが、デジタル化のスピードには追いついていません。テクノロジーを使いこなせる人材を育成するスピードよりも、テクノロジーが進化するスピードの方が速くなっています。2022年第3四半期マンパワーグループ雇用予測調査によると、世界中の企業の5分の1が**必要スキルを有する人材を見つけることに苦労し**、ほぼ3割の企業がIT・データ関連のスキルを有する人材の雇用が最も困難と回答しています。

しかしながら、IT業界のスキルギャップに関する話題は、経験豊富な人材とエントリーレベルの人材に着目されがちで、「ピラミッドの中間層」にいる大多数の人材を無視することがよくあります。この中間層の人材は堅牢なテクニカルスキルとビジネスに関する知見を有しているものの、最新のテクノロジーに関する経験と将来の能力開発に関するロードマップが欠けているかもしれません。

では、減少しつつある人材の中から苦労して採用するのではなく、既存のあらゆるレベルの従業員を再教育することで、新たな職場のニーズに対応すればいいのではないのでしょうか。



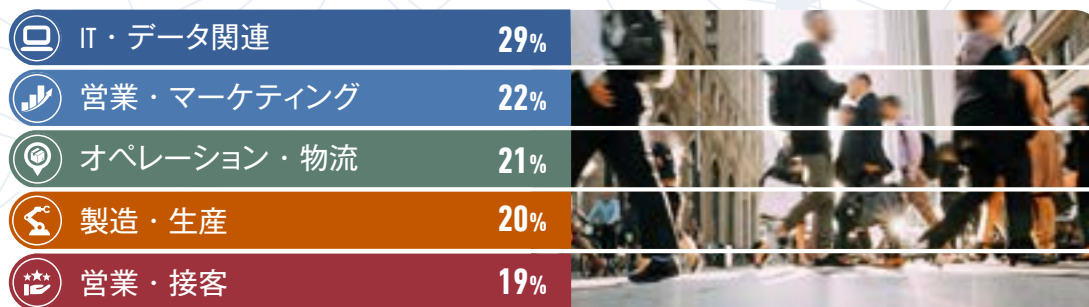
### 投資により新たなIT業務が増加

テクノロジーへの投資により、社内で最も従業員数が増えるのはどの部門ですか。

- IT
- 製造・生産
- 営業・接客
- 総務・事務
- 人事
- 財務・会計
- いずれも該当しない
- その他

出典：2022年第1四半期 マンパワーグループ雇用予測調査

### 需要の高い職種トップ5



出典：マンパワーグループ、2022年第3四半期雇用予測調査





## 必要な人材を社内から探す

将来何ができるかではなく、これまでの経験だけで候補者を判断することは意味がありません。企業は現従業員のパフォーマンスを測定する方法を改善することで、今後どのようなビジネス展開が可能となるのかをより正確に予測できるようになります。

“人材の可能性とはどのようなものでしょうか。どのような人材を投資の対象として優先すべきかを特定する、一定の方式やプロセスを設定する必要があります。これまでのリーダー像とは異なる人材を昇進させることとなり、企業の人材に対する考え方を覆すことでもあるため、これを受け入れ実施するのは大きな困難を伴います。”

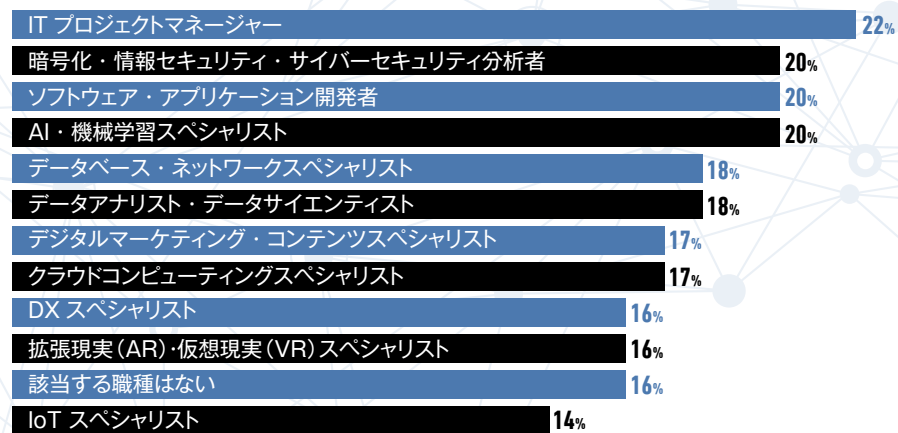
Tomas Chamorro-Premuzic (トマス・チャモロ=プリミュージク) マンパワーグループ チーフ・イノベーション・オフィサー兼アセスメント・センター・オブ・エクセレンス リーダー

## 適応できる人材

本レポートでは、採用が最も困難な職種（プロジェクトマネージャーやソフトウェア開発者など）に企業の既存人材を活用することを提案しています。Capgemini グループの経営委員会のメンバーで Altran Technologies 社長の Hubert Giraud（ユベール・ジロー）氏もこれに同意しています。「IT スキルに関しては有能なプロジェクトマネージャーが不足しています。この人材が稀有な存在で、非常に重要なのは、複雑な問題を理解し、その解決に必要なさまざまなスキルが分かっているからです」

## ゼネラリストが求められている

以下のIT関連の職種のうち今後3カ月の間に採用が困難だと予想されるのはどの職種ですか。



出典：マンパワーグループ、2022年第3四半期雇用予測調査



はじめに

1 - 中間層の開拓

2 - 隠れた人材の発見

3 - 信頼できるデータ戦略の実現

4 - 確実な人材戦略

調査







## Sainsbury'sが既存人材の活用に取り組む



「当社の従業員はさまざまな理由で店舗で働いています。2つ目または3つ目の副業として働いている方もいれば、メインの仕事としている方もいます。まだ大学生の方もいます」とPhil Jordan (フィル・ジョーダン) 氏 (Sainsbury's グループ CIO) は述べます。

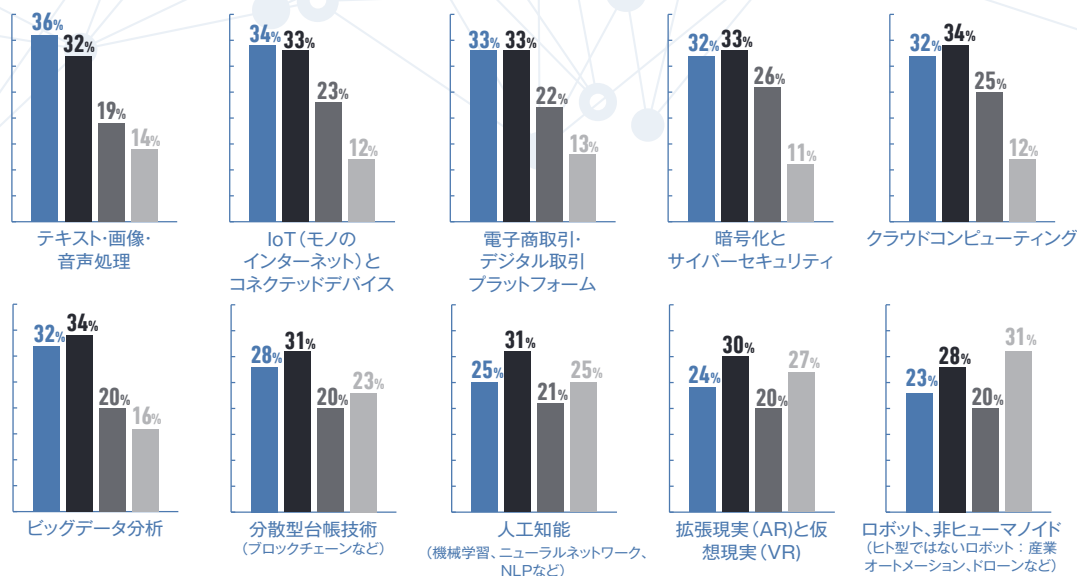
このイギリスのスーパーマーケット・チェーンは、IT 部門以外の部門にコンピューターの学位を持つ従業員が多いことに気づきました。「才能ある人材を活かしきれていなかった」とジョーダン氏は言います。

そこで、Sainsbury's は Restart プログラムを実施しました。「店舗に出向き、IT のキャリアで再始動したい方々と話しました。」とジョーダン氏は言います。「基本的な認知能力に関するテストを実施し、その後 16 週間の『ブートキャンプ』に参加してもらい、試験に合格すれば必ず IT の仕事に就いてもらえる」と約束しました。

このプログラムは成功しました。「今では、参加した従業員全員が IT エンジニアとして働いています。IT のスキルと自社ビジネスに関する知見と知識を有する新たな人材を確保する画期的な方法です」とジョーダン氏は話します。

## ほとんどの企業は、社内人材の能力を高めることを選択

どの分野のIT技術をアウトソーシングの対象とし、どの分野を社員の能力開発での対応対象としますか。



■ 社員の能力開発を行う ■ 一部アウトソースする ■ 完全にアウトソースする ■ わからない、該当しない

出典：マンパワーグループ、2022 年第 1 四半期 雇用予測調査

既存のスキルと関連スキルを特定し、的確にそのスキルを再活用する能力が重要になります。

「人材に適切なスキルを身に付けてもらうためのソリューションを見つけることはそう難しくありません」と Addie van Rooij (アディ・ヴァン・ルージ) 氏 (Hewlett Packard Enterprise ヨーロッパ・中東・アフリカ地域 グローバル人材オペレーション責任者兼人事担当バイスプレジデント) は言います。「最も困難な問題が身近にあります。今ある業務に必要な人材をどのように確保し、将来の業務にも対応できる人材にするためにどのように能力開発するかという事です」

現在だけでなく将来にわたって力を発揮できる人材を確保するには、経営陣はスキル開発に関するスケジュールを見直す必要があります。

「従業員は自分のキャリアプランを、より短期的なスパンで考えています」とジョーダン氏は言います。だから企業側は数年や数十年ではなく数か月から数四半期の単位でキャリア、報酬、人材の計画を立てる必要があります。





## 迅速な学習を誰のために提供するのか



「中間層の開拓」が必要なのは、必要なスキルが不足していることに加え既存のスキルが陳腐化しているためです。このような状況があるため、従業員は教育、経験、実績を求めています。

企業は従業員の新たなスキル習得のための体系的な取り組みを定着させようとしていますが、これは簡単ではありません。企業はビジネスニーズを十分に満たすほどのスキル開発プログラムを迅速に構築できておらず、従業員は自身の将来性と勉強疲れになることを心配しています。

プラスの要因として、新たなテクノロジーにより新たな学習方法が生まれています。例えば、従業員がより自律的に管理でき自分のペースで進められる体験型のトレーニングなどです。

そのような環境を提供するのが Experis アカデミーです。Experis アカデミーはさまざまなテクノロジーに関する実践的で包括的なトレーニングを通じて、企業が人材不足を解消できるよう支援することを目的としています。専門の講師と業界の専門家の知見を活用することで、従業員は理論と実践の両方を学ぶことができます。たとえば、Experis アカデミーは Scania AB（スウェーデンに本社を置く、持続可能な輸送システムの世界的メーカー）と連携することで、スキルのギャップを分析し、フロントエンド開発者に向けた独自のトレーニングプログラムを作成しました。12週間のこの新たなスキル習得のためのプログラムは社内でも人気を博し、ITスキルがなく、これまでITのキャリアパスを考えたことなかった従業員からも好評でした。

従業員に新たなスキル習得の機会を与える別の例として IBM の Your Learning プラットフォームが挙げられます。本プラットフォームは完全にカスタマイズできるため、マネージャーはチームが最も必要とするクラスとワークショップを選択できます。

中核となる IT 技術の学習だけが重要なのではないことを認識する必要があると、IBM でチーフデータオフィス担当のバイスプレジデントを務める Tim Humphrey（ティム・ハンフリー）氏は言います。「IT 領域以外の『ソフトスキル』を学ぶこともできます。適切な意見を述べるための率直な姿勢の習得などにも注力することができます」

### 最も必要とされるソフトスキル・トップ5

- 1 推論力、問題解決力
- 2 責任感、信頼性、自律性
- 3 クリティカル・シンキング、分析力
- 4 創造性、独創性
- 5 回復力、ストレス耐性、適応力

出典：マンパワーグループ、2022年第3四半期雇用予測調査



## Accentureのテクノロジー指数

Accenture はテクノロジー指数 (TQ) と呼ばれるグローバルプログラムを導入しました。本プログラムは、最新のテクノロジーとテクノロジーを活用したビジネス関連分野を学べるオンライン対話型学習モジュールを提供します。

「TQ は、従業員に知識を身に付け、高めるためのツールを提供することで、従業員が、当社、クライアント、市場における価値を高めることを目的としています」と Accenture ヨーロッパ地域 最高人事責任者のラフェエラ・テンポリティ氏は話します。「当社が目指す未来は IT 分野だけではないため、将来の仕事に対応する従業員のスキル向上についてバランスの取れた考えを持つ必要があります。将来においては、創造性と問題解決力が必要です。このためのスキルセットの開発が重要になります」







## 短期間で効果を生み出すには、意欲ある従業員を対象に

学習のチャンスを提供する際に、企業は最も意欲の高い従業員を対象とする必要があるとマンパワーグループのトマス・チャモロ＝プリミュージクは述べます。「従業員に意思を表明してもらい、その後ポテンシャルを厳密に評価する必要があります」

「当社の社員は新しいチャンスに貪欲です」と Raffaella Temporiti（ラフェエラ・テンポリティ）氏（Accenture ヨーロッパ地域 最高人事責任者）は言います。「Skills at Accenture プラットフォームを通じ、社員はリアルタイムでスキルと職務経験の申告、証明、更新を行うことができます。社員は新たなスキルを身に付けることの重要性を認識し、キャリアアップに必要なスピードで学びたいと思っています」

「以前はスキルの有効期間が6、7年と長かったものの、今ではスキルの平均有効期間は3年ほどになっています」テンポリティ氏はさらにこう述べます。「このような理由により、当社は継続的な学習に大きな投資を実施しています。新たなスキルと専門知識はトレーニングで習得することもできますが、経験と実績によって身に付ける部分が大きくなっています」

このような変化のスピードは劇的な影響を及ぼしています。データサイエンス職への候補者の98%が、わずか4つのITスキルと3年間の実務経験を採用要件としている雇用主の[選定](#)から漏れてしまっています。IT人材の採用に苦労している理由を質問すると、最新の[マンパワーグループ雇用予測調査](#)に回答した採用担当マネージャーの34%が適切なITスキルを有する人材が少ないと答え、32%が関連する業務経験が不足していると回答しています。また4分の1以上（27%）が適切なソフトスキルがないと答えています。

スキル向上の取り組みを成功させるには、全社的にこの取り組みの認知度を高める必要があるとCarolyn Balkin（キャロリン・バルキン）（マンパワーグループ グローバルセールス担当バイスプレジデント兼ゼネラルマネージャー）は説明します。「マネージャーにどのようなことが可能なのかを示して、従業員にはその機会があることを明示することで、有効なスキル向上プログラムの認知度を高める必要があります。理解と実践の間にはまだギャップが見られます。誰もが正しいことを言っていますが、トレーニングを受講できると感じている従業員の比率とトレーニングを提供していると感じている企業の比率には大きな差があります」

### アクションポイント

## 確実な人材戦略

- ✓ 過去の実績ではなく可能性に基づいて個人を評価する
- ✓ 変化する市場のニーズに合わせて、短期間のスキル応用プログラムを提供する
- ✓ ITゼネラリストの役割を見直し、継続的なトレーニングと能力開発の受講方法を改善する





# 隠れた人材の発掘

新たな人材発掘と  
ポテンシャル採用の方法



多くの企業が同じ人材プールから IT 人材を採用しようと競争する中、先見の明がある企業にとっては大きなチャンスがあります。アメリカだけでも [2,700 万人以上の「隠れた人材」が存在している可能性があります](#)。このような候補者が見逃されてきた理由は、正式な資格を持っていない、健康上の問題がある、恵まれない境遇にある、家族の世話をしているなどがあります。

性別と民族の多様性を考慮した採用戦略も IT 人材の採用に重要な役割を果たしています。たとえば、Accenture は 2025 年までに従業員の男女比を 1 対 1 にする目標を設定しています。また、Verizon とマンパワーグループは女性のキャリアアップに役立つ無料のリソースを提供する [Women's CoLab](#) をサポートしています。

“能力とは現時点で卓越したパフォーマンスを発揮していることであり、可能性とは将来卓越したパフォーマンスを発揮する確率のことです。”

トマス・チャモロ=プリミュージク、マンパワーグループ、最高イノベーション責任者



## 企業にとってのオプション

「先進的な取り組みを実施している企業もあります」とマンパワーグループのキャロリン・バルキンは述べています。「地域コミュニティや恵まれない人々の新たなスキル習得やスキル向上に取り組み、そのような人々の採用を促進しようとしている戦略的なクライアントの数が10倍に増えています。ただし、この人材プールから採用することにはまだ抵抗がある事実も否認しません」。

これに対する答えの1つとして、スタートアップ企業が参考になるのではないのでしょうか。スタートアップ企業では、将来のIT産業従事者の育成に注力する技術系企業が増えています。イギリスではスタートアップの [Academy](#) が、各企業がスポンサーとなるトレーニングプログラムを実施するために400万ドルのシード資金を調達し、[Multiverse](#) が数万件のアプレントシップ制度（企業での職業実習訓練制度）\*を実施しています。アメリカでは、[NGT Academy](#) が退役軍人の教育訓練に力を入れています。

既に企業は思っている以上の人材に出会うことができるようになっています。「当社には製品、ソリューション、サービスを販売するパートナーがいます。そのため、当社は自社の従業員の数倍の人材に支えられていることとなります」と Hewlett Packard Enterprise のアディ・ヴァン・ルージ氏は述べます。

このように新たな人材プールを開拓しない企業はチャンスを見過ごしていることになるとバルキンは訴えます。「中核となる技術スキルに加え、パワースキルやヒューマンスキルを備えた非常に優秀な人材を見逃す可能性があるのです。そして、このような人材と触れる機会を増やすことでエンゲージメントを高め、誤った概念を是正できます」

\* 1964年にイギリスで制度化され、現在はアメリカなどでも新しいキャリア形成モデルとして注目されている。雇用主から賃金をもらいながら、実際の職場でその職業に関する知識を学び、スキルを習得する制度。若年層に特に多く活用されている。



### 就業機会の格差をなくす OneTen

IBM は 37 社の企業とともに、アメリカの黒人人材の就業機会をめぐる格差を解消することを目標とする [OneTen](#) プログラムを通じて今後 10 年間にわたり、4 年制大学の学位を持たないアメリカ国内の黒人 100 万人の採用と昇進に取り組んでいきます。「本プログラムは、大企業にとって通常採用では候補とならない人材を対象として雇用を促進するものです」と IBM のハンフリー氏は述べます。

IBM は通常とは異なり大学以外の多様な人材プールから人材を発掘しようとしています。そのための取り組みとして、コミュニティカレッジでの実習プログラム提供や、産休・育休やその他の理由による休職から職場復帰する女性のための「復職プログラム」の提供などを行っています。





## 実績ではなく可能性をキーに採用する

企業は採用方法を刷新する必要があります。資格や経験に基づいて候補者を選定する従来の方法では企業が必要とする資質を有する候補者を特定することはできない可能性があります。

企業が候補者を探す「場所」と「方法」を変える必要があります。Intuit は [Mom Project](#) や [AnitaB](#) などの団体と連携することで、家族の世話をするためにキャリアを中断した候補者の採用と支援を行っています。同社はこちらのプログラムを修了した候補者の 80% を採用しています。

IT 業界の現状を見ると、企業と従業員の双方がより柔軟な対応を取る必要があります。

「居心地の良いポジションから人々を配置換えすることがとても重要なのです。そのため、組織内で常に挑戦し続け、マネージャーには優秀な社員を他のポジションに異動させることを推奨する必要があります。従業員が新たな分野で自分を試し、どのように適応できるかやらせてみることです」と Capgemini のジロー氏は提案します。「複雑な課題を解決し、変化する環境に対応できる適切な人材がいますか？ そのような人材がいなくても 2022 年には業界トップの位置を保てるかもしれませんが、2025 年には業界に存在できなくなるかもしれません」

## 隠れた人材を発見して定着させる方法

- ✔ これまで活用できていない人材プールの候補者の発掘と採用
- ✔ 多様性を総合的に捉える:多様な人材を惹き付け、多様性、平等性、包摂性、帰属意識の企業文化を実現することで従業員の定着を促す
- ✔ 企業側の期待値ではなく候補者の専門知識に基づいて候補者の体験を活かしながら、必要なスキルへとカスタマイズする





# 信頼できる データ戦略の実現

採用・定着・人事戦略の効率を高めるための  
データ活用法



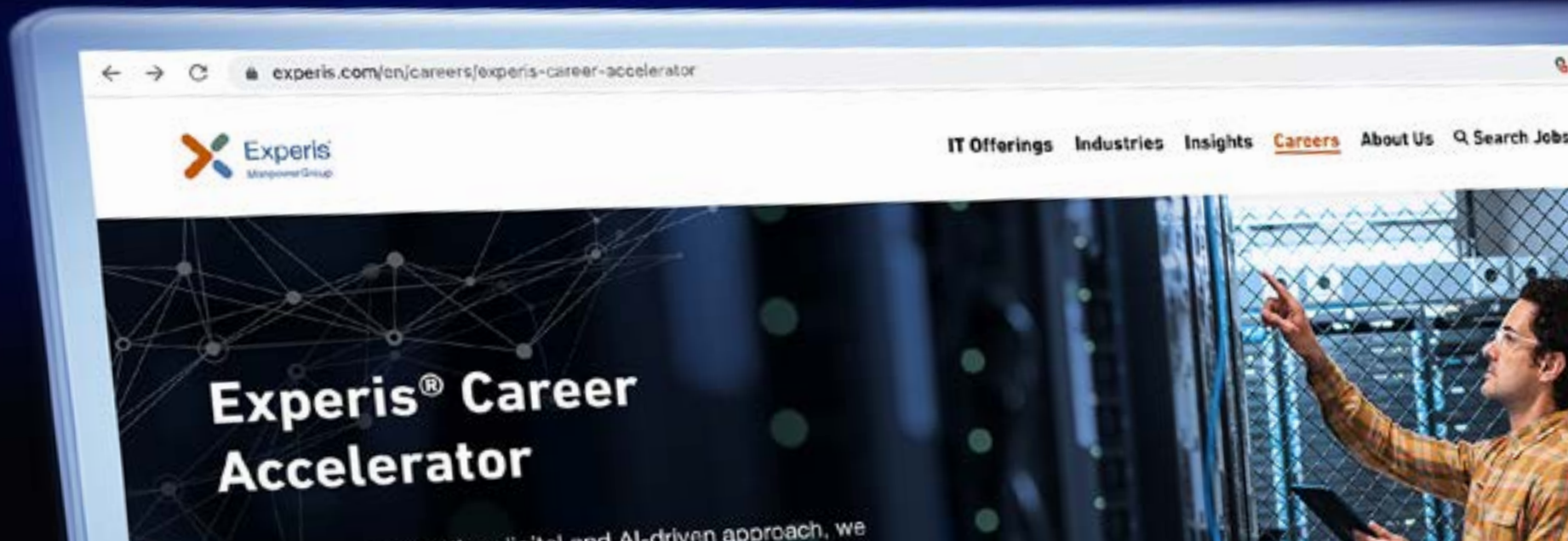
“世の中にはたくさんのデータが存在します。私たちの周りでは、従業員の管理データや学習データなどの新たなデータソースが常に生まれています。これらのデータを通じて業界と地域の重要なトレンドを検証することで、さまざまな市場で今後必要となるスキルをより正確に予測できます。以前と比べ当社が必要とするスキルをより正確に把握できるようになりました”

ティム・ハンフリー氏、IBM、チーフデータオフィス担当バイスプレジデント

データ分析ツールを活用することで、採用部門と人事部門はより良い意思決定が行えるようになり、離職率を低下させることができます。企業はデータサイエンスの活用を通じてバイアスを排除し、最適な候補者を選定できます。この傾向を示す動きが既に発生しています。100名以上の従業員を有する企業の76%が外部人材の採用のための適性テストや性格テストなどの評価ツールを活用するようになっています。







## データがより明確な判断材料を提供

「データの可能性は無限大です。給与がパフォーマンスに影響を及ぼしているのか、もしくは影響していないのかを確認できます。能力開発とトレーニングがパフォーマンスにどのように影響しているのかも確認でき、企業として将来の人材とスキルのニーズを把握することができます。」

とアディ・ヴァン・ルージ氏 (Hewlett Packard Enterprise ヨーロッパ・中東・アフリカ地域のグローバル人材オペレーション責任者兼人事担当バイスプレジデント) は言います。

データドリブン型の採用では、データ管理や機械学習などのテクノロジーを使用して膨大な人材プールを分析し、適切なスキル、経験、思考を持つ候補者を特定します。より大量のデータが利用できるようになるにつれ、企業はより精密な知見を獲得できるようになります。

たとえば、採用者がすぐに業務を開始できるように、[Experis アカデミー](#)は企業が求めている最低限の条件とマッチする候補者を採用できるようサポートしています。その後、Experis は各従業員が必要な能力を身に付けるための独自のトレーニングメニューを作成します。この結果、企業は今必要としているスキルを獲得でき、従業員は市場での可能性を高めることができます。

データサイエンスをさらに活用し、人工知能のようなテクノロジーに基づきより多くの採用プロセスを実施する企業もあります。人事責任者はこのような傾向に不安を感じるかもしれませんが、離職率の高い職種で30万人以上の候補者の採用について人間と採用アルゴリズムを比較した調査では、[AIテクノロジーが採用した人材の方が勤続期間が長く](#)、同等以上のパフォーマンスを示しました。採用アルゴリズムは人間よりも25%以上効率的であることが判明しました。

採用後は、データドリブン型のテクノロジーが従業員の能力を高めるために必要なスキルの習得を支援することができます。従業員がExperisの[Career Accelerator](#)ツールを使用すると、現在のスキルをマッピングし、企業が求めるスキルに照らし合わせて評価し、継続的な学習のための独自のメニューを作成することで、個々の従業員に合わせた能力開発プログラムを設定できます。







## まず、必要なデータを取得する

企業は採用と定着におけるデータの価値を再認識する必要があります。大半の企業は**従業員のスキルに関する適切なデータを持っていない**ことを認めており、4分の1以上の企業はLinkedInの方が企業よりも従業員の能力のことを把握していると考えています。

応募者管理システムやパフォーマンス管理システムのようなツールはデータの収集と整理に役立ちます。しかし、これは出発点に過ぎません。マンパワーグループのトマス・チャモロ＝プリミュージュはこう述べます。「それでもバイアスは残ります。バイアスを完全に排除できるようになるのは、『何かがおかしい気がする。データを信頼して、結果は後で評価しよう』と言えるだけ私たちの考え方が成熟したときです」

「卓越したデジタル能力はコンシューマー向けビジネスを成功させるために重要となります。次に取り組むべきなのはデータです。データを使用して何をするのか、他の企業よりもデータを深く理解できているのか、知見をアクションに変えるにはどうすれば

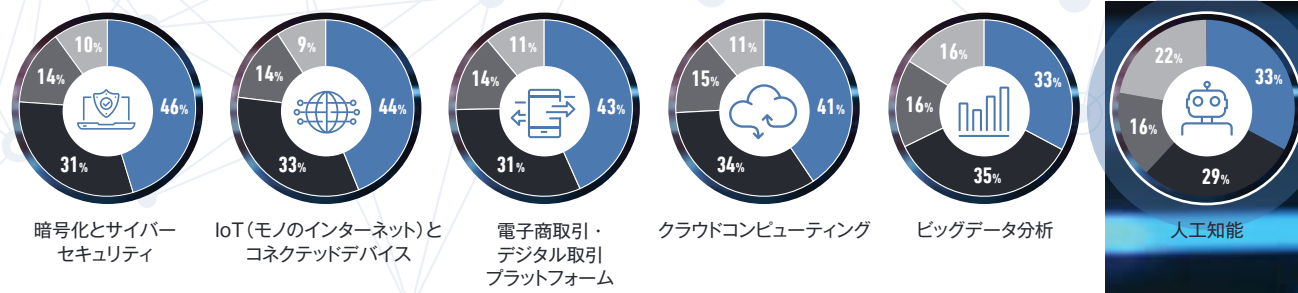
いいのかを考えなくてはなりません」と Sainsbury's の CIO のフィル・ジョーダン氏は言います。

質の高い従業員データを活用することで、潜在的なパフォーマンスを予測でき、従業員をより良い活躍の場に結びつけることができるようになります。世界各国のほぼ3分の1(29%)の企業が今後3年以内に機械学習などのAIテクノロジーに投資しようとしています。この比率はインドでは55%、アメリカでは37%になっています。

自動化には他のメリットがあります。たとえば、応募書類をスキャンして読み取ることで、採用のコストと時間を大幅に削減できます。さらに、リアルタイムのデータを活用すると、アプローチを変えることのメリット(またはデメリット)を継続的に検証できるため、結果データに基づいてアプローチを調整できます。

### AIなどのテクノロジーへ投資する意向

■ 投資額を増やす ■ 投資額は変えない ■ 投資額を減らす ■ わからない、使用しない



出典：マンパワーグループ、2022年第1四半期雇用予測調査

## 信頼できるデータ戦略を実現する方法

- ✓ データソースを厳選し、データ戦略の限界を明確に認識する
- ✓ データを活用して、各個人向けの能力開発プログラムを設定する
- ✓ データが生み出す知見に基づいた検証を実施し、行動を起こす





# 確実な人材戦略

人材のリーダーが職場環境の  
新たな現実に対応していく方法



企業は従業員に変革を望むようになってきました。IT 人材の採用担当者も仕事のやり方を変革しなければならないと認識しています。

ただ、そのためにはどうする必要があるのでしょうか。IT 人材の採用担当者はテクノロジーをより巧みに活用し、データサイエンスなどの分野で先進的な手法を活用する能力を身に付けています（最高人事責任者の **78%** が以前よりもはるかにデータの価値を認識しています）。

変革が必要な 2 つ目の領域は、組織と企業文化の変革を推進するリーダーの能力に関わるもので、**リーダーの 3 分の 2** が企業文化が非常に重要だと考えています。**7 割の従業員** が信頼でき模範としたいリーダーと働くことが重要だと考え、3 分の 2 が同じ価値観を持つ組織で働きたいと考えています。

リーダーはデジタルテクノロジーを活用して、さまざまな付加価値を生む形で従業員をサポートすることができます。人材の需要と供給のギャップを早期に警告する予測分析テクノロジーや従業員のエンゲージメントを管理する感情分析などあらゆる機能が対象になります。

このようなツールの可能性をフル活用するには、人材責任者にツール活用のスキルが必要です。「我々の部門は 3 年間で役割を変革しなければなりません。200 ある職種のうち 100 が今ではテクノロジー関連の職務になっています。以前はシステム、ツール、テクノロジーのことがわかる人材がいなかったのです。そこで私は、ロボットのプログラミングができる人や、最も直感的で使い易い人事アプリケーションについてアドバイスしてくれる人が必要だと 3 年前に周囲に伝えました」と Hewlett Packard Enterprise のアディ・ヴァン・ルージ氏は言います。

🗨️ **今後はよりスマートな働き方が重要になります。たとえば、当社は従業員により自由に働ける選択肢を提供するために、新たにサバティカル休暇制度を導入しました。ブランドや価値観以外にも当社に入社する人にとって魅力的なさまざまなインセンティブを提供しようとしています。** フィル・ジョーダン氏、Sainsbury's、グループ CIO





## 価値観に根ざした変革

パンデミックにより何が一番重要なかが注目されています。アメリカでは、71%の従業員が家族との時間を大切にしたいと考えています。企業が新たな働き方を模索する際には、従業員の健康がさらに重要となります。

マンパワーグループが実施した従業員の業務効率を改善する方法についての調査で、職場が心の健康の重要性の問題に取り組んでいるかどうかを従業員に質問したところ、最も多かった回答(38%)は「心の健康に関する支援策は使用しなかった、そのような支援策があることを知らなかった」というものでした。必要な心の健康のサポートを利用できたと回答したのはたった13%でした。

「現在、ビジネスを成功させているすべての企業は重要課題としてウェルビーイング、心身の健康、信頼性に取り組んでいます」とAccentureのヨーロッパ地域のラフェエラ・テンポリティは話します。「リーダーは従業員のことを理解し、思いやりを持ち、包摂性を実現し、ネットワークの構築と維持を行う必要があります。そうすることで、企業文化がデジタルと物理的な職場環境にまたがって、大きな成果を生み出すことができます。従業員が最適な方法でつながり、継続的に貢献し、イノベーションを実現するには、会社からサポートを受け、健全な職場環境で働く必要があることをリーダーは認識しています」。



### 企業文化のパワー



CapgeminiがAltranを買収した際に、Capgeminiグループの経営委員会のメンバーでAltranの社長のユベール・ジロー氏はAltranの5万人の従業員のグループへの統合を指揮しました。

「最も重要なのは、多種多様な業務やプロセス連携そしてシステム統合よりも、人材、気持ち、企業文化だった」とジロー氏は述べます。

責任者はこの取り組みを通じてイノベーションの実現を目指さなければなりません。たとえば、SalesforceはTrailblazer Ranchを導入しました。これは、従業員が信頼関係を築き、お互いから学び、刺激し合い、トレーニングを受け、キャリアを伸ばし、コミュニティに貢献するための新たな場となっています。

## アクションポイント

### 確実な人材戦略を実現する方法

- ☑ 企業文化と価値観が人材に関する意思決定にどのように影響するのかを示す
- ☑ 理念を明確に示し、理念が従業員指向のポリシーと福利厚生に関連していることを説明する
- ☑ 従業員の心身の健全について単に議論するのではなく、行動を起こす





## About Experis

ManpowerGroup® のブランドのひとつである Experis® は、IT 分野に特化したプロフェッショナル人材、プロジェクトソリューションを中心としたサービスを提供するグローバルリーダーです。デジタルトランスフォーメーションによって、テクノロジー分野における深刻な人材不足が続く中、IT に関するテクニカルスキルとビジネスの成功に欠かせないソフトスキルを併せ持つ人材をご紹介します。エクスペリスアカデミーでは、幅広い分野の教育機関や企業・組織と連携し、即戦力となるスキルを習得するためのカリキュラムを構成しています。

To learn more, visit [www.experis.jp](http://www.experis.jp)

## 本調査について

本報告書に含まれるデータと分析は Experis の定量的・定性的情報源によるものです。特に、四半期ごとの ManpowerGroup Employment Outlook Survey (マンパワーグループ雇用予測調査:MEOS) とその他の独自調査の調査データを活用しています。さらに、2022 年 1 月から 4 月にかけて当社は Experis 内および顧客の専門家に対して 8 回のインタビューを実施しました。このような協力者の寛大な支援とアドバイスがなければこの調査報告書を作成することは不可能でした。知見を提供いただいた以下の協力者に感謝します。

- Carolyn Balkin (キャロリン・バルキン)、マンパワーグループ、グローバルクライアントソリューション担当バイスプレジデント
- Tomas Chamorro-Premuzic (トマス・チャモロ=プリミュージク)、マンパワーグループ、最高イノベーション責任者
- Ger Doyle (ガー・ドイル)、Experis、デジタルビジネストランスフォーメーション担当シニアバイスプレジデント
- Hubert Giraud (ユベール・ジロー)、Capgeminiグループ経営委員会メンバーおよびAltran Technologie (Capgemini)社長
- Tim Humphrey (ティム・ハンフリー)、IBM、チーフデータオフィス担当バイスプレジデント
- Phil Jordan (フィル・ジョーダン)、Sainsbury's、グループCIO
- Addie van Rooji (アディ・ヴァン・ルージ)、Hewlett Packard Enterprise、ヨーロッパ・中東・アフリカ地域グローバル人材オペレーション責任者兼人事担当バイスプレジデント
- Raffaella Temporiti (ラファエラ・テンポリティ)、Accenture、ヨーロッパ地域最高人事責任者