

2024 年 働く世界の展望 女性の仕事の現状と未来



目次

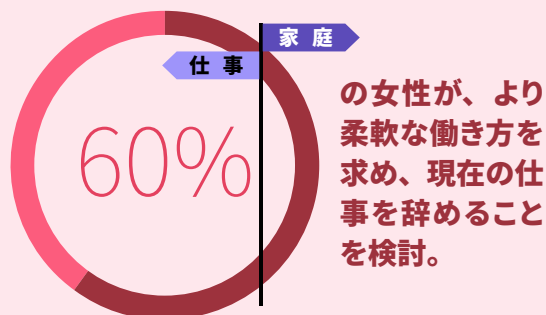
- 人材不足が世界的に深刻化する中、雇用主は対策の強化が急務
- 世界および地域の実態
- 新しい働き方
- 21世紀の労働市場を担う貴重な人材
- グローバルワークフォースソリューション

エグゼクティブ サマリー

人材不足が世界的に深刻化する中、 雇用主は対策の強化が急務



世界経済における女性の影響力が高まり、女性の労働人口が増加する一方で、本当の意味でのジェンダー平等の実現にはほど遠いのが現状です。**2023年**、新入社員から管理職に昇進した男性の数を100人とすると、同じように昇進した女性は87人しかいませんでした。会社側が許容する柔軟性が、女性たちの望む水準に達していないこともあり、2024年には60%の女性が今の仕事を辞めることを考えています。



マンパワーグループ雇用予測調査は、ジェンダー平等に向けた世界の歩みを明らかにし、格差の是正、世界の労働者の生産性とエンゲージメントの向上を目指しています。**2024年のデータでは、世界的に、半分以上の職種で、ジェンダー平等の取り組みが順調に進んでいるとは言えないことが明らかになりました。**調査に回答した企業の3分の1が、ダイバーシティ、公平性、インクルージョン、帰属意識（DEIB）の取り組みはあるが、目標に対して進捗が遅い、またはほとんど進捗がないと答えています。

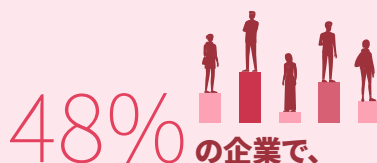
3分の1

の企業が、自社のDEIBの目標に対する進捗が遅い、またはほとんどないと回答。





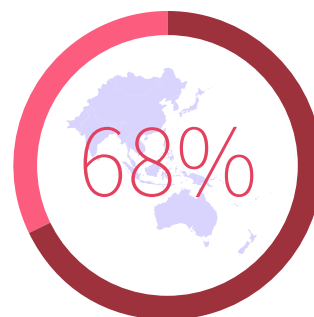
調査によれば、52%の企業が、賃金の平等に関する取り組みが予定通り、または予定よりも早く進んでいるとする一方で、残りの約半数は予定より遅れている、あるいは取り組み自体がないと回答しています。金融 / 不動産、通信サービス、情報技術 (IT) 分野はグローバル平均をややリードしているのに対し、素材 / 資本財 (工業)、一般消費財 / サービス、ヘルスケア / ライフサイエンス分野はグローバル平均よりやや遅れています。



48%の企業で、賃金の平等に関する取り組みの進捗が遅れている、またはそのような取り組みがないと回答。



グローバル全体では、37%の雇用主が、多様な人材を確保するために最も効果的なのは柔軟な働き方を導入することであると回答しています。テクノロジーの進歩がジェンダー平等に与えるインパクトについては、わずかながら地域差があります。各種ツールが他の地域よりもやや進化しているためか、アジア太平洋地域では、テクノロジーの将来性に期待する企業の割合が世界で最も多くなっています (68%)。



のアジア太平洋地域に属する企業がテクノロジーの将来性に期待。



ベビーブーム世代 (1946 ~ 1964 年生まれ) の退職に伴い、世界中の企業の 75% が、テクニカルスキルと人間力を兼ね備えた人材の確保に苦戦しています。有能な女性が活躍する職場づくりを推進するために重要なのは、DEIB 推進部門への十分なサポート、女性同士のつながり強化、スキルアップとリスクリングの重視、社内のタレントマーケットプレイスの活用、柔軟な福利厚生維持です。

75%

の世界における雇用主は、テクニカルスキルと人間力を兼ね備えた人材の確保に苦戦。

世界における働く女性の状況



世界および地域の実態

長年にわたり、女性は労働力の中でマイノリティとして軽視されてきました。しかし 2023 年、状況は大きく変わりました。きっかけは経済です。

5月、ビヨンセのツアー「Renaissance (ルネッサンス)」が始まると、スウェーデンのインフレ率が上昇しました。ファンが集まり、ホテルやレストランの争奪戦になったためです。テイラー・スウィフトの「The Eras Tour (ジ・エラズ・ツアー)」では、彼女の「You're on Your Own, Kid」という曲の一節にちなんで、ファンがフレンドシップブレスレットを作って会場に訪れました。おかげで、ビーズの売り上げが一気に5倍に伸びた都市もありました。デューク大学の経済学者らによれば、スウィフトのツアーの経済効果は、なんと、音楽市場最大の総額 750 億ドルに上るといいます。

これに比べればわずかではありますが、労働力にも変化が起きています。2023 年の[ピュー研究所の調査](#)によると、25 歳から 64 歳のアメリカの労働者のうち、4 年制大学を卒業している女性の割合は 49% であるのに対し、男性は 41% でした。アメリカで雇用されている 25 歳から 64 歳の成人のうち女性が占める割合は、1964 年には 33%、1987 年には 44% でしたが、現在は 47% に増加しています。女性労働力の重要性は世界的にも高まっており、[ヨーロッパでは労働者の 46% 以上](#)、[グローバル全体では 40% 近く](#)を女性が占めています。

♀ 49% 女性 ♂ 41% 男性



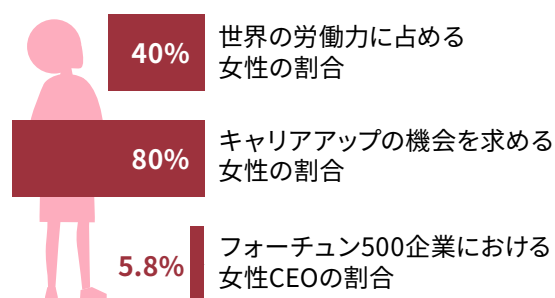
4 年制大学を卒業している女性の割合は 49% であるのに対し、男性は 41%。

出典：[ピュー研究所調査](#)

[マッキンゼーの 2023 年版「Women in the Workplace \(働く女性たち\)」調査](#)によれば、働く女性の意欲があらゆる職位において高まっています。1 つ上の職位に昇進したいと考える女性は、2019 年の 70% から、およそ 80% に増加しています。とりわけ、有色人種の女性や若い女性は、キャリアに対して意欲的です。今日、有色人種の女性の 88% が 1 つ上の職位への昇進を望んでいます。30 歳未満の女性の 10 人に 9 人が昇進を望み、4 人に 3 人が経営幹部を目指しています。

しかし、こうした意欲が、今の女性たちの職場では十分に活かされていないかもしれません。マッキンゼーの報告によると、**新入社員から管理職に昇進した男性の数を100人とすると、同じように昇進した女性は、わずか87人です。**また、現在、女性がCEOを務めるのは、**フォーチュン500企業全体のうち、5.8%のみ**です。女性の意欲が高まる一方で、経営幹部のジェンダーギャップが一向に解消されない現状を考えれば、**2024年に60%の女性が今の仕事を辞めようと思っている**というのも、ビジネスリーダーにとって驚くべきことではありません。

働く女性の現状



言わば、企業は待ったなしの状況にあります。米**国商工会議所**のStephanie Ferguson（ステファニー・ファーガソン）は、「**国内のすべての失業者が仕事を見つけたとしてもまだ200万件以上の求人がある上に、コロナ禍以降、労働力人口比率は全体として落ち込んでいる**」と述べています。商工会議所の会員企業の間では、規模や業種に関係なく、空きポジションを充足するのに、かつてないほど困難な状況に直面しているという声が毎日のように聞かれるといいます。

さらに、S&P グローバルは、環境、社会、ガバナンス（ESG）の課題に引き続き注力するよう、上場企業に呼びかけています。機関投資家や将来入社する可能性のある人材など、さまざまなステークホルダーが、組織のあらゆる階層にもっと女性が参画することや、女性にも男性と同等の報酬や異動・昇進の機会を設けることを求めている、ジェンダーの多様性と平等が最も重要なテーマとなっています。

「When Women Lead, Firms Win（女性が先頭に立つ企業は成功する）」と題したS&P グローバルの報告書によれば、女性がCFOを務める企業の株価は、市場全体の平均よりも優れたパフォーマンスを示し、取締役会におけるジェンダー多様性が高い企業は、そうでない企業よりも収益性が高く、企業規模も大きいことが分かっています。ジェンダーの多様性推進を怠ることは、リスクが高いのはもちろんのこと、最悪の場合、致命傷になりかねません。

女性が会社を辞めたり、働くことから完全に撤退してしまったりしたら、その女性の活躍がもたらす利益も失われてしまいます。S&P グローバルによると、**女性の労働参加率が高まり、アメリカの国内総生産（GDP）の成長が加速すれば、世界の時価総額が10年間で5兆8700億ドル増加する可能性があります。**

女性の参加は、戦略的な組織目標の達成にも影響を与えます。ESG目標の「S（社会）」とも直接関係しており、投資家や将来従業員になるかもしれない人々など、さまざまなステークホルダーがその行方を絶えず見守っています。



世界最大級の化粧品メーカーであるロレアルは、強力な ESG 戦略を「ロレアル・フォー・ザ・フューチャー（未来のためのロレアル）」というミッションステートメントの中で打ち出しています。世界的なパーソナルケアブランドの象徴として、同社は自社事業を支える労働力人口の属性バランスの適正化を目指し、[ソリダリティソーシング（包摂的かつ公正な購買活動）](#)・プログラムを立ち上げました。このプログラムは、直接および間接的に雇用機会を創出する優れた取り組みとして、国連から高く評価されています。

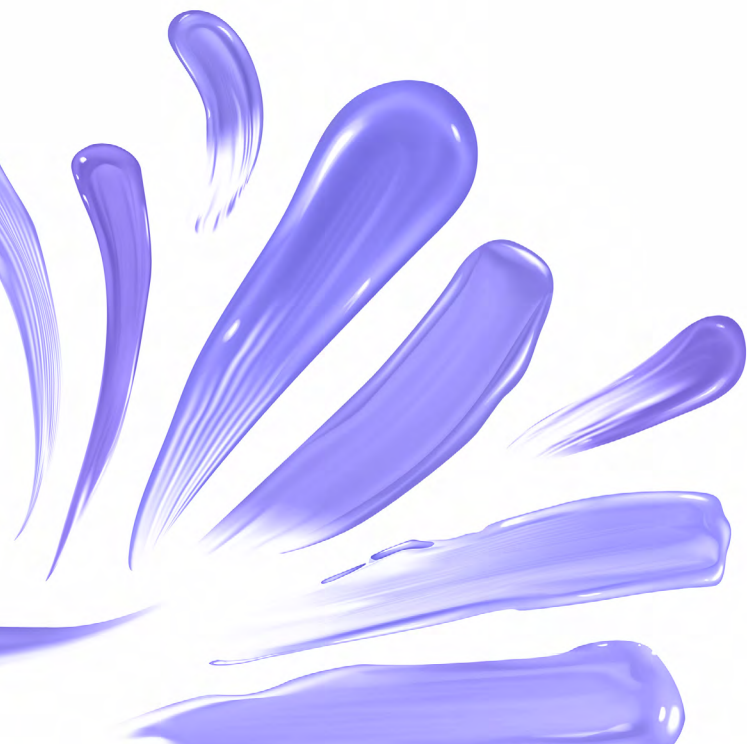
ロレアルのこの新しいプログラムと提携し、マンパワーグループはフランス、イタリア、そしてとりわけメキシコで、社会的に弱い立場にある人々の中から積極的に人材を集めています。

現在、ロレアルでは、難民、障がい者、高齢者など、600 人の社会的に弱い立場にある人々が派遣社員として働いています。2022 年、マンパワーグループはソリダリティソーシング・プログラムへの積極的な貢献が認められ、スプレッド・ザ・グリーン・バイブス賞を受賞しました。



マンパワーグループは、フランス、イタリア、メキシコで社会的に弱い立場にある人々の中から

600 人を企業に紹介。



根強い格差の解消



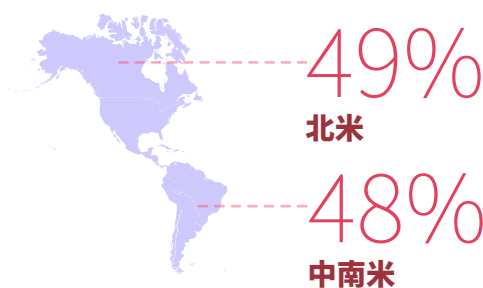
2024年の調査データによれば、世界の約半数の企業で、雇用においてジェンダー平等の取り組みが計画通りに進んでいない、あるいはまだ取り組みが始まっていません。特に、**上級管理職やSTEM分野（科学、技術、工学、数学）のポジションで女性の候補者数が伸び悩んでおり**、回答した企業の約3分の1（それぞれ36%、32%）が、DEIBに関わる取り組みはあるが、目標に対して進捗が遅い、またはほとんど進捗がないと答えています。

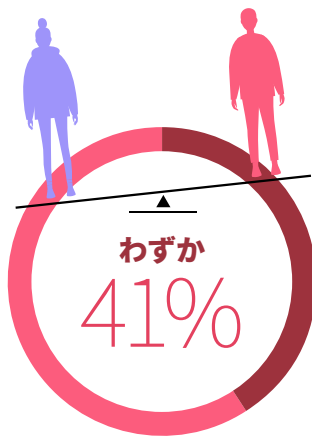
世界の企業におけるジェンダー平等プログラム 職種別の進捗度

上級管理職	42%
中間管理職	46%
初級管理職	47%
専門職、技術職	46%
理系職種	43%
管理部門職種	51%
現場業務従事者	48%

上級管理職については、DEIB目標達成度が世界中でおおむね一致していますが、**北米（DEIBの取り組みの49%が順調に進展）、中南米（48%）が、アジア太平洋（44%）、ヨーロッパ・中東・アフリカ（それぞれ39%）をわずかにリードしています。**

上級管理職のDEIB進捗が上位の地域

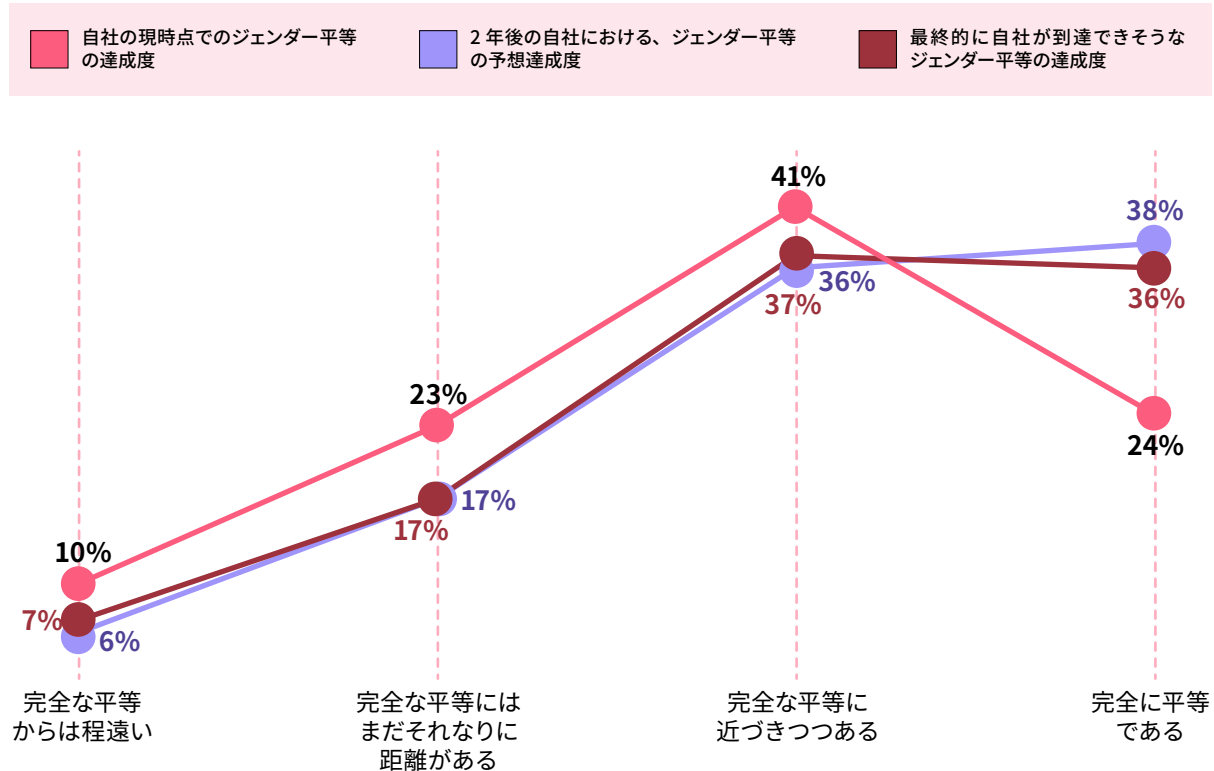




の雇用主が、現時点で自社は完全なジェンダー平等を達成しつつあると回答。

全体として、組織が成長するにつれて、上級管理職に関連する DEIB 目標達成を重視する傾向が強くなります。これは、大規模な組織ほど、DEIB の取り組みが制度化され、明確な評価指標が設けられるようになるためかもしれません。零細企業の 3 分の 1 以上 (36%)、小規模企業の 35%、中規模企業の 39% が、自社の DEIB の取り組みで、上級管理職についての目標が期待以上、または期待通りに達成できていると回答しているのに対し、大企業 (従業員数 1,000 人以上) では、同様の成果を上げている雇用主の割合は 51% に上ります。

当社が考えるジェンダー平等には、賃金の平等、昇進機会の平等、リーダーシップ開発機会の平等などの側面があります。調査に回答した各国の雇用主は、今後 2 年の間にジェンダー平等はかなりの部分で達成されると予想しています。にもかかわらず、自分の会社で完全なジェンダー平等が達成されると考えている雇用主は、全体の 38% にすぎません。前向きな面としては、全体のほぼ 4 分の 1 (24%) が、完全なジェンダー平等がすでに達成できていると思うと答えていることが挙げられます。



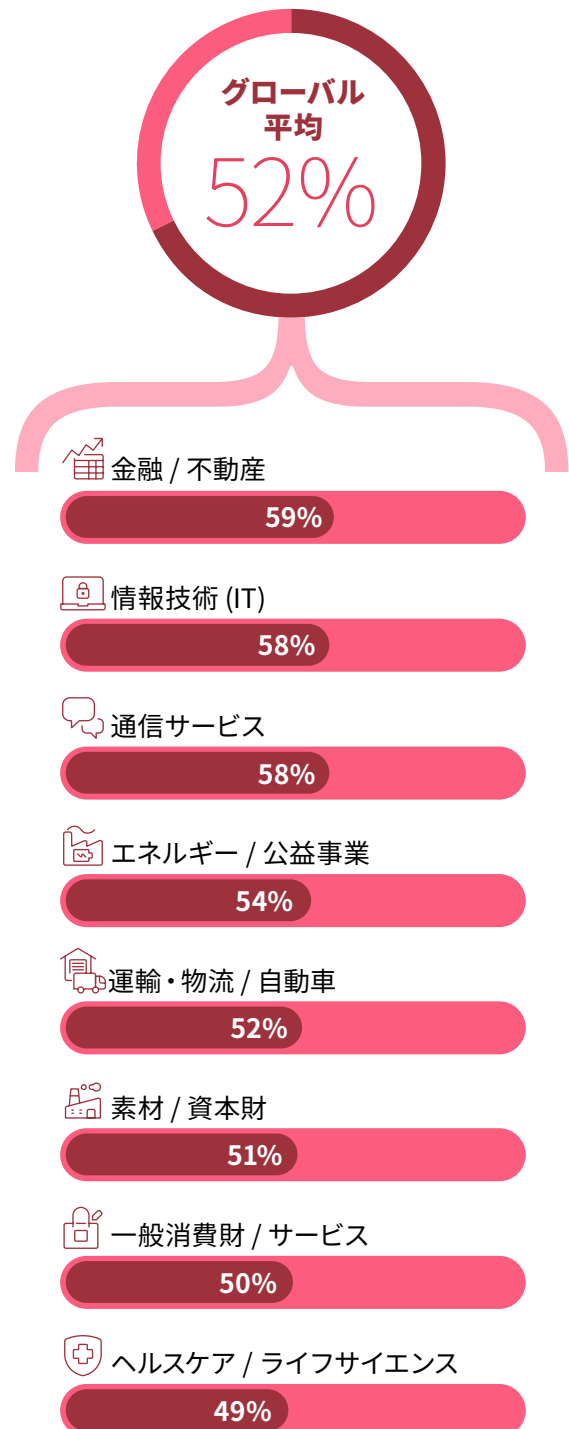
エネルギー / 公益事業と素材 / 資本財は、完全なジェンダー平等への歩みにおいて他の業界に遅れをとっています。エネルギー / 公益事業分野では半数強（59%）、素材 / 資本財（工業）分野では60%が、完全な平等に近づきつつある、あるいはすでに到達していると回答していますが、いずれも金融 / 不動産分野（68%）、一般消費財 / サービス分野（69%）を下回っています。

完全なジェンダー平等への歩みには地域格差も見られます。中南米では71%が完全なジェンダー平等に近づきつつある、あるいはすでに到達していると回答しているのに対し、北米では64%、ヨーロッパ・中東・アフリカでは63%、アジア太平洋でも63%にとどまっています。

賃金の平等について、2024年の調査では、52%の企業が賃金の平等に関する取り組みが予定通り進んでいるとする一方で、残りの約半数は予定より遅れている、あるいは取り組み自体がないと回答しています。金融 / 不動産、情報技術 (IT)、通信サービスがグローバル平均をややリードしている一方で、素材 / 資本財、一般消費財 / サービス、ヘルスケア / ライフサイエンスは平均からやや遅れています。

地域別に見ると、ヨーロッパ・中東・アフリカ地域は、賃金の平等に向けた動きが他の地域よりもやや遅れています。この地域で賃金の平等をすでに達成、または順調に達成しつつあるとする企業は全体の48%であるのに対し、世界の他の地域では54～58%に達しています。

世界の企業における 賃金平等プログラム進捗度



スカイ UK

英国のエンターテインメント企業であるスカイ UK (Sky UK Limited) は、ジェンダーの多様性を高め、顧客層をより反映した従業員構成の実現に努めることを表明しています。

特に、もっとたくさんの女性が組織の最前線で活躍することを目指し、同社は、より多くの女性にフィールドサービスエンジニアへの応募を呼びかけました。その結果、これまで男性ばかりだった職種に女性が進出し、顧客のシステムや家庭用機器におけるメンテナンスやスムーズな運用を担うようになっていきます。

スカイは、マンパワーグループと共同で、ソーシャルメディアのエンゲージメントに関する具体的な目標を設定し、女性に見てもらえるよう工夫したコンテンツを考え出しています。Facebook ライブイベントなどのソーシャルメディアを活用した新しい採用マーケティング戦術を駆使することで、スカイの女性フォロワー数は 26%、女性の応募者は 50%増加しました。

新しい働き方

現在、仕事のあり方や環境をめぐり、3つの大きな変化が起きています。柔軟性が向上し、大規模なスキルアップとリスキリングが必要とされ、テクノロジーの融合が進んでいるのです。このように職場が大きく変化したことを受け、当社は、このことがジェンダー平等に与える影響を調査することにしました。

グローバル全体では、37%の雇用主が、多様な人材の確保に最も効果的なのは、柔軟な働き方を導入することであると回答しています。データによれば、従業員のフィードバックやディスカッションを通じて柔軟な働き方のルールを共同で作りに上げるという施策も非常に有効であることがわかりますが、地域や業種によって、取り組みに差があることが明らかになりました。例えば、中南米では 48%が効果的な施策を打ち出しているのに対し、ヨーロッパ・中東・アフリカ地域では、その割合は 36%にとどまっています。

柔軟な働き方をめぐる意見交換の実施については、業種間で特に大きな隔たりが見られました。効果的な施策を実施している割合が最も高い業種は情報技術 (IT) (44%) で、最も低いのはエネルギー / 公益事業 (32%) でした。

ジェンダー平等推進のために雇用主が実施している取り組みのランキング

柔軟な働き方の推進	37%
リーダーシップ開発プログラム	30%
インクルーシブな組織作りのためのプログラム	29%
社内のコーチング・メンター制度	28%
教育機関との連携	24%
社内のピアグループによるコーチングや人脈作り	23%
リーダーシップの評価基準に定量的な KPI を導入	19%
社内アドボカシー* の支援 * 社内における支援・擁護制度	18%
上記以外のプログラムを実施、または、いずれのプログラムも効果なし	9%

特に興味深いのは、柔軟な働き方に関する効果的な意見交換が行われている組織の割合は、組織の規模によって大きく異なるわけではなく、大企業がわずかにリードしている（大企業で44%、中小企業で39%）程度だということです。

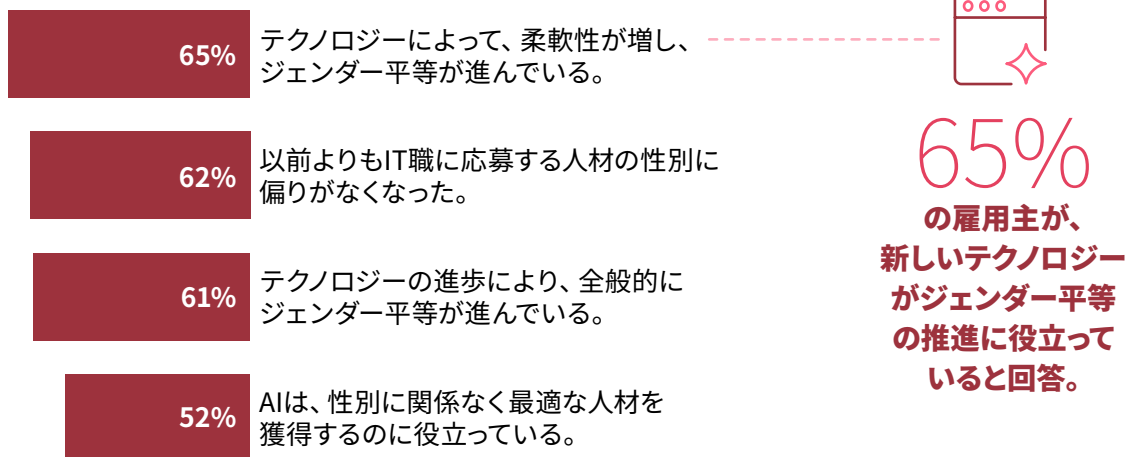
さらに、回答した企業の28%が育児にかかった費用を負担する制度を設けており、人材の獲得と定着におけるジェンダー平等の推進に役立っています。病人や高齢者のケアやサポートについても、ほぼ3分の1（32%）の企業で手当が支給されています。看護や介護の負担が女性に偏っていることを考えると、ジェンダー平等を目指す組織がこうした福利厚生を用意するのは非常に重要です。



32% の労働者が、病人や高齢者に対するケアやサポートの仕組みが社内に整備されていると回答。

また、新たなテクノロジーの融合が会社の柔軟性を高め、ジェンダー平等や多様な人材の参画を後押ししていることを示すデータもあります。例えば、回答した企業のうち65%でテクノロジーによって柔軟性が向上し、62%でより多様で適切なIT人材が集まるようになり、52%でAIツールが性別に関係なく優秀な人材の獲得に役立っているといえます。

テクノロジーの役割



テクノロジーの進歩がジェンダー平等に与える影響については、わずかながら地域差があります。テクノロジーの将来性について期待している企業の割合が最も高いのはアジア太平洋地域（68%）です。他の地域よりも、各種ツールがやや進化しているためかもしれません。期待する企業の割合が最も少ないのはヨーロッパ・中東・アフリカ地域で、57%にとどまっています。業種による差異も見られ、ヘルスケア / ライフサイエンスでは57%がテクノロジーの融合がジェンダー平等を促進すると回答しているのに対し、情報技術 (IT)、エネルギー / 公益事業ではともに67%でした。

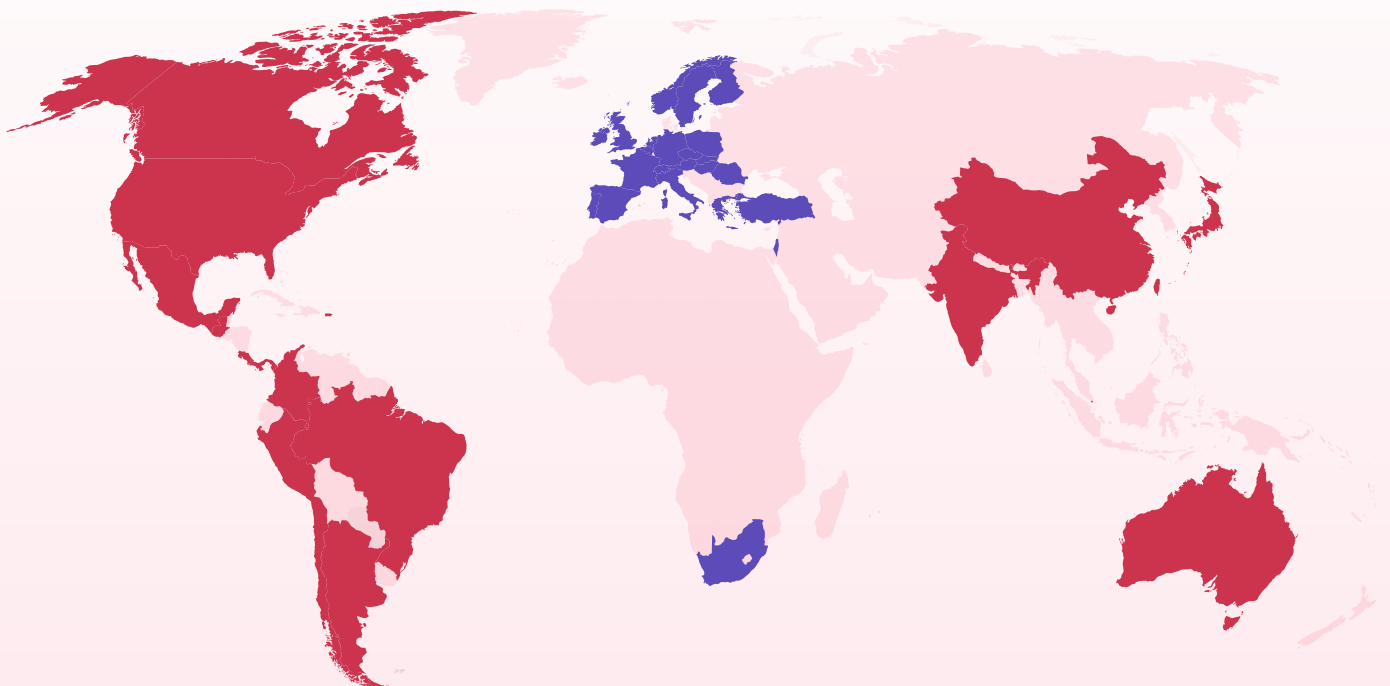
規模の小さな企業では、大企業に比べて職場に新たなテクノロジーを導入するスピードが遅いことが多いにもかかわらず、過半数の小規模な企業（零細企業の57%、小規模企業の56%）が、テクノロジーの進歩がジェンダー平等を後押ししていると考えています。ちなみに大企業では、この割合は62%でした。

ジェンダー平等推進におけるテクノロジーの可能性に期待する雇用主の割合（地域別）

↑
63%
北米、中南米

↓
57%
ヨーロッパ、中東、
アフリカ

↑
68%
アジア太平洋





The Mom Project

The Mom Project は、母親、介護者、そして社会的少数派の人々を含む、150 万人以上の多様な職種の人材が集まるネットワークで、女性や家族、そして企業にとってより良い職場を作ることを使命としています。

デジタル空間上のタレントマーケットプレイス&コミュニティでは、イベント、ブログ、履歴書作成、ニュースレター、就職面接やその前後に利用できる託児支援など、キャリアパスを歩むにあたりあらゆるステップをサポートするリソースやツールを提供しています。

マンパワーグループのマネージドサービスプロバイダーであるタレントソリューションの TAPFIN (タッフイン) は、The Mom Project と協力し、性別や民族の多様性を考慮してあらかじめ選定された人材のコミュニティと同グループとの橋渡しをしています。The Mom Project と TAPFIN のチームは、偏見のないマッチングや、人材の採用に関するデータドリブン型のインサイトを活用してインクルーシブな職場作りを支援し、推定 150 万ドルの経済効果を生み出しています。

さらに、従業員が育児や病気、介護などで長期に休暇を取る場合でも、従業員と企業の双方が安心できる長期休暇プログラム「LeaveWell (リーブウェル)」もこのほど開始しました。



150 万ドル
の経済効果を創出

女性の活躍を推進するには



21 世紀の労働市場を担う貴重な人材

世界経済の先行きが不透明であるにもかかわらず、雇用主の実に75%は自社が必要とする有能な人材の確保に、なお苦戦しているといます。ベビーブーム世代が本格的に退職を迎える中、多様な人材を惹きつけ定着させることは、もはや企業にとって特別な取り組みではなく、今後は必須課題となるでしょう。女性は、これからの職場で、ますます重要な役割を果たすようになります。そのような中で、女性の能力を十分に生かせる雇用主は、さまざまな面で競争優位に立つことができます。



DEIB 推進部門に十分なサポートをしましょう。 DEIB 目標を設定したら、会社の事業運営に落とし込むことが必要です。一時しのぎのやり方や断片的なやり方は通用しません。DEIB に取り組む場合、その中心となる部門に十分なリソースや主要な成果を測る明確な指標（KPI）がないと概してうまくいきません。個々のチームに対し、適切なツールやリソース、および DEIB を実現する知識や能力を養う教育が用意されていない場合も同様です。



女性同士のつながりを強化しましょう。 マンパワーグループの北米地域プレジデント兼チーフ・コマーシャル・オフィサー（CCO）である Becky Frankiewicz（ベッキー・フランキウィッチ）によれば、女性従業員に必要なのは、社内の経営幹部クラスの女性が主宰するリソースグループ（同じ背景や特性を持つ従業員の集まり）を通じて、成功を収めた人たちが歩んできた道を知ることです。「こうしたグループでは、メンバー同士が互いに責任を担い、支え合い、いつでもコミュニケーションが取れる」と彼女は述べています。若い女性をキャリアの早い段階からこれらのグループに参加させ、昇進や賃金で遅れをとってしまわないうちに指導するのが理想的です。



社内タレントマーケットプレイスを活用しましょう。タレントマーケットプレイスとは、AIを活用し、在籍する従業員のスキル、経験、および希望と、空きのあるフルタイムのポジションやパートタイムのプロジェクト、あるいはメンターとをマッチングさせるオンラインシステムです。このシステムは、社内人材のモビリティを高めるとともに、従業員が仕事面で成長し、新たな挑戦をし、会社に一層の付加価値をもたらす機会を創出する上で大きな役割を果たします。また、タレントマーケットプレイスの導入は、人材やスキルの不足に対処したり、実績のない新入社員の採用に伴うリスクを軽減したりするための戦略としても有効です。



スキルアップとリスキリングに力を入れましょう。スキルアップとは、従業員が現在従事している仕事に役立つスキルを習得することを言います。これに対し、リスキリングとは、これまでとは異なる新たな仕事のためにトレーニングを行うことです。AIを活用した人材開発プラットフォームは、個々の従業員に適したバーチャル研修と対面研修の組み合わせを提案したり、会社全体で必要とされているスキルを、リアルタイムでリーダーに知らせたりすることができます。職場には毎年新しいテクノロジーが入ってきますが、社内にテクノロジー・トレーニング・アカデミーを設ければ、すべての従業員（特に女性）が必要に応じてスキルアップするための時間とリソースを確保することが可能となります。

ただし、AIを活用したシステムもアカデミーも、人材開発リーダーの代わりになるものではありません。今後、人材開発のリーダーが注力すべきはコンテンツ管理であり、各業務に最も適した、最新かつ正確で、組織の目標達成に資する人材育成コンテンツの提供に努める必要があります。



福利厚生に柔軟性を持たせましょう。従業員のオフィス勤務復活に力を入れたり、介護やメンタルヘルスをサポートする福利厚生を縮小したりする企業が増えていますが、柔軟性に欠ける勤務体制や勤務時間は、往々にして女性、特に有色人種の女性にマイナスに働くことを経営陣は忘れてはなりません。新しい施策の立案や福利厚生の検討にあたっては、アンケート調査を行うなど、従業員を議論に参加させた上で、最適な施策を見つけ出すようにしましょう。

グローバルワークフォースソリューション



ワークフォースマネジメント



タレントソーシング



キャリアマネジメント



キャリアトランジション



優秀な人材の確保



戦略的ワークフォース・プランニング



ワークフォース・コンサルティング および分析

マンパワーグループについて

ManpowerGroup® (NYSE: MAN) は、総合人材サービスを提供する世界有数の企業です。組織を成功に導く「人材」の採用、評価、育成、管理に関わるサービス提供により、変化する働く世界の組織変革を継続的に支援します。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、Talent Solutions を通じて、75 年にわたり、世界 70 カ国・地域における働く人々と企業・組織に価値あるサービスを提供してきました。また、ダイバーシティ&インクルージョンの観点から、最も働きやすい企業として、常にその多様性が評価されてきました。マンパワーグループは、2024 年に 15 回目となる「世界で最も倫理的な企業」の 1 社に選ばれるなど、優秀な人材に選ばれるブランドであることが改めて確認されました。

詳しくは、www.manpowergroup.jp をご覧ください。

マンパワーグループ雇用予測調査について

マンパワーグループ雇用予測調査は、雇用調査としては最も広範囲にわたる事前調査で、重要な経済指標として世界で活用されています。純雇用予測とは、調査結果のうち「増員する」と回答した企業数の割合から「減員する」と回答した企業数の割合を引き、季節調整値をかけた値です。

調査の回答は、2024 年 1 月 2 ～ 31 日の間に、42 カ国・地域の 40,385 の公的機関・民間企業からオンラインで集められました。すべての国や地域で組織の規模や業種を統一化し、グローバル全体での比較ができるようにしています。