





## トランスフォーメーションのトレンドが引き続き進行中、 新たな緊急課題も発生しています

労働市場は変化にさらされています。周期的なもの、構造的なもの、そして最近見られるようになったパンデミックがもたらすものなど、さまざまな理由で変化しています。パンデミックに関連する異常事態のほとんどは一時的なものだと考えられますが、ニューノーマルへとシフトするタイミングは不明瞭です。

- **今回の市場回復はこれまで経験したことのないものです。**多くの市場では失業率がいまだに高く、従業員の採用が停滞する中、スキルを求めるニーズはこれまでで最も高くなっています。
- **経済成長にばらつきのある状況が今後も続きます。**市場によっては回復が進んでいるものの、新型コロナウイルスの変異株、ワクチン接種率、これまで効率の非常に良かったサプライチェーンで発生した課題に阻まれ、回復が遅れている市場もあります。
- **新たな働き方を取り入れる動きが広がっています。**ハイブリッドワークやリモートワークといった働き方はより柔軟性を高め、2022年にはこの傾向が続きます。
- **雇用主は柔軟で戦略的なワークフォース・ソリューションを求め続けています。**これにより、自社商品とサービスに対する堅調な需要を支え、長期的に持続可能な価値を創出しようとしています。

**「パンデミック後の雇用回復がしばらく続いています。主要業種の雇用主は今後も堅調な人材需要を予測しており、この勢いは2022年も続くものと思われます。」**

マンパワーグループ会長兼CEO、ヨナス・プライジング



# The Great Realization : 変貌する労働市場の新たな認識

加速するトレンドと浮上する緊急課題

- TREND 1 従業員による働き方改革
- TREND 2 心の健康が最優先
- TREND 3 仕事と家庭をしっかり分ける
- TREND 4 企業文化が重要
- TREND 5 改善を求める従業員の声の高まり

- TREND 17 ネットゼロからネットポジティブへ
- TREND 18 戦略的なタレントマネジメント
- TREND 19 企業が最も信頼性の高い存在になる
- TREND 20 リスクとレジリエンスの再定義



- TREND 6 スキル不足が企業の創意工夫を促進
- TREND 7 世代という考え方がなくなる
- TREND 8 「She-Cession : 女性の不況」から「She-Covery : 女性の回復」へ
- TREND 9 宣言することではなく、DEIB\* の進展が重要
- TREND 10 働く意味: これからの働き方は家庭重視が必須

- TREND 11 人間の強みを結集
- TREND 12 デジタル化から迅速なデジタル・アダプション (定着化施策) へ
- TREND 13 持続可能なテクノロジーの誕生
- TREND 14 AIがダイバーシティと公平性をサポート
- TREND 15 生産性の向上により給与アップを実現
- TREND 16 スマートな人材分析

\*Diversity, Equity, Inclusion and Belongingの略。ダイバーシティ(多様性)、公平性、インクルージョン(包摂性)、帰属意識



# 労働者が求めているものは何か

単なる業務遂行から効果的な働き方へ



81%の従業員が、  
雇用主が提供する  
トレーニングプログラムが  
最新スキルの獲得に役立つ  
と考えています。

## 従業員の力の高まり

従業員から雇用主への要求が増えています。柔軟な働き方、競争力のある給与、良好な労働条件、スキル開発機会などを提供しながら、従業員の心身の健全と働きがいに注力することを企業に求めるようになってきました。

また多くの従業員が、社会経済問題に対してよりはっきりとした態度を示すよう雇用主に求めるようになりました。価値観の共有が重要です。

出典: 2021 Edelman Trust Barometer: The Belief Driven Employee/2021 エデルマン・トラストバロメーター: 信念を持つ従業員



## TREND #1



従業員のニーズ | 人材不足 | テクノロジーの加速 | 企業の方針転換

### 従業員による働き方改革： 柔軟性、働く場所、働きがい

限られた人だけでなく多くの人が自分の働き方を選択できるようになります。製造ラインで働く人から在宅勤務をする人まであらゆる役割の従業員が柔軟性、公平な給与、自律的な働き方を当たり前のものとして要望し、業務と働き方における最も重要な条件を再定義します。

価値観を重視した課題、従業員のことを理解するリーダー、信頼に基づく企業文化が人材を惹きつけ定着をもたらし、リモートで働くチームのエンゲージメントを高めるプラス要因になります。従業員にとっての価値観を優先する事がより重要になるのです。

#### 業務の柔軟性につながる最も重要な3つの要素

- 始業時間と終業時間を選択できること (45%)
- 休暇の日数が多いこと (36%)
- 働く場所を自由に選択できること (35%)



出典：ManpowerGroup What Makes Workers Thrive Survey, December 2021  
マンパワーグループ、従業員の働き方調査、2021年12月

49%の従業員がより働きやすい環境を  
提供する企業に転職したいと答えています。

出典：Mercer Global Talent Trends 2020-21  
マーサー、グローバルの人材トレンド  
(2020-2021年)





従業員のニーズ | 人材不足 | テクノロジーの加速 | 企業の方針転換

### 心の健康が最優先: 治療よりも予防が重要

心の健康がより重要性を増し、従来の健康と安全のコンセプトを超える大きな課題となります。心の問題をネガティブに捉えることをやめようとする大きな動きが進む中、雇用主は従業員の心の健康と豊かさ、雇用を維持する能力、幸福を守ることで、従業員を支援する義務を果たす意思をはっきりと示す必要があります。

燃え尽き症候群を防止し、レジリエンス（回復力）を強化し、心の健康を向上する要望が大きくなっていくことに備える必要があります。



30%の従業員が燃え尽き症候群を防止するために心の健康を取り戻すための休暇“メンタルヘルスデー”がもっと必要だと考えています。

出典: ManpowerGroup What Makes Workers Thrive Survey, December 2021  
マンパワーグループ、従業員の働き方調査、2021年12月







従業員のニーズ | 人材不足 | テクノロジーの加速 | 企業の方針転換

## 仕事と家庭をしっかりと分ける傾向が進む

従業員がパンデミックのメリットを活かし、自分なりの新たな働き方（仕事と家庭の両立や自分にとって適した方法での柔軟性、意思疎通、コラボレーション、人とのつながり方）を模索する中、ハイブリッドワークモデルと自律的な働き方を求める声がより大きくなっています。

すべての従業員にとって効果的な柔軟性を実現しようとする中、ハイブリッドワークのパラドックスは今後も発生します。CHRO（最高人事責任者）は新たに登場したデジタルな働く世界における採用、就業開始、従業員の心身の健全について見直すにあたり、次なる大きな課題に直面することになります。



**40%の従業員がリモートで働く日を自分で選び、その日を毎週柔軟に変更したいと考えています。**

出典：ManpowerGroup What Makes Workers Thrive Survey, December 2021  
マンパワーグループ、従業員の働き方調査、2021年12月



## TREND #4

4分の3の従業員が仕事にやる気を感じ、情熱を持ちたいと考えています。

70%が自分の仕事が重要だと感じ、自分の仕事をマネジメントから評価してもらいたいと答えています。

出典: ManpowerGroup What Makes Workers Thrive Survey, December 2021  
マンパワーグループ、従業員の働き方調査、2021年12月



従業員のニーズ | 人材不足 | テクノロジーの加速 | 企業の方針転換

### 企業文化が重要: 人材を惹きつけ定着させるためのツール

企業文化を変革することで、信頼感を醸成し、リモートで働くチームの定着を図り、従業員のエクスペリエンスを活性化する動きが高まります。デジタル環境における働きがいと幸福感に加え、従業員のことを理解するリーダーシップを実現させる従業員向けの価値訴求が必要となります。

この人材不足の時代においては、卓越した雇用主であっても、企業文化を変革するために投資しなければ戦略の実行に苦戦し、変革に取り組む企業に人材を奪われることとなります。





従業員のニーズ | 人材不足 | テクノロジーの加速 | 企業の方針転換

## 改善を求める従業員の声の高まり

労働組合の有無にかかわらず、ソーシャルメディアを通じて給与アップ、柔軟な働き方、より広範囲をカバーする福利厚生、気候変動に関する対応を求める従業員の声が大きくなっています。

2021年には、さまざまな業種の従業員が立ち上がり、声を上げました。従業員と顧客はステークホルダー（地球市民、コミュニティを支える柱、環境問題の見張り番）としての役割を果たしている企業で働き、そのような企業と取引したいと考えています。

64%の従業員が毎日の仕事を通じて社会に貢献したいと考えています。

3分の2の従業員が自分と同じ価値観を持つ会社で働きたいと考えています。



出典：ManpowerGroup What Makes Workers Thrive Survey, December 2021  
マンパワーグループ、従業員の働き方調査、2021年12月





# 人材不足

宣言から進展へ



69%の雇用主が  
必要なスキルを持つ  
人材を見つけられない  
状態にあります。  
この比率は15年間で  
最も高くなっ  
ています。

## 人材を確保できる企業が未来のビジネスを実現する

出生率の減少、国境を越える移動の減少、早期退職者の増加を通じ人口動態が変化したことで、人材不足が発生しています。

今こそ重要な人材を惹き付け、スキルを高め、新たなスキル習得を支援し、  
定着してもらうためのより創意工夫を凝らした施策が必要です。

出典：ManpowerGroup Talent Shortage Survey 2021/マンパワーグループ、人材不足に関する調査、2021年





**人材不足** | 従業員のニーズ | テクノロジーの加速 | 企業の方針転換

## スキル不足が企業の創意工夫を促進

スキル革命が大きく進んでいます。人材不足が史上最高水準に達し、賃金が上昇し、新たなスキルの習得機会を提供する競争が発生することで、労働市場が変化しています。

さまざまな役割でこれまでよりも高いスキルが必要になり、新たなスキルを身に付け、既存のスキルを高めることは個人と企業にとって当たり前のことになっています。テクニカルスキルとヒューマンスキル双方を兼ね備えることへの需要が非常に高くなっています。

雇用主は人材を惹き付け、定着させ、スキルを高めるためにさらに工夫を凝らし、柔軟な施策を実施することになります。

**58%**の従業員が業務を遂行するために新たなスキルを必要としています。

出典: [Gartner/ガートナー](#)



**30%以上**の企業が人材を惹き付け、確保し、定着させるために、給与の引き上げを検討しています。

**5分の1**の雇用主が休暇を増やすなど福利厚生を充実させようとしています。

出典: マンパワーグループ、2021年第4四半期 雇用予測調査





人材不足 | 従業員のニーズ | テクノロジーの加速 | 企業の方針転換

## 世代という考え方がなくなる：

ベビーブーム世代、ミレニアル世代、Z世代の次なる世代はいるのか？

あらゆる年代の従業員が、同じ世代で一括りにして一緒の枠にはめられたり、レッテルを貼られたりする事に抵抗を感じています。より個人の特性に基づいた対応を求めています。

インフレが進行し貯蓄が減少する中、若年層の労働者が再び増え、様々な世代の人材がギグワーク\*のブームを牽引する事になるでしょう。

\*インターネットを通じて単発の仕事を請け負うこと



2030年には、35歳未満の人々が  
労働力の75%を占めるようになります。

出典：Deloitte/デロイト



## TREND #8



人材不足 | 従業員のニーズ | テクノロジーの加速 | 企業の方針転換

### 「She-Cession：女性の不況」から 「She-Covery：女性の回復」へ

驚くべきスピードで女性の離職が進んでおり、ジェンダーギャップの解消にブレーキがかかっています。

IT、物流、営業といった女性人材が少ない業種が成長する中、教育、医療、ホスピタリティなど、女性人材の多い業種から大量の女性が離職しています。

より多くの女性が大学卒業の学位を持ち、卒業生総代となる人材が増え、理数系の分野で男性よりも高い成績を収めるようになっていきます。選択肢と柔軟性に加え、入社する事よりもパフォーマンスを重視する施策を提供する雇用主こそ、最も優秀な人材を惹きつけ、定着させることができ、新しいスキルの獲得とビジネス成長という課題を解決できるのです。

**51%の女性がパンデミック前よりもキャリアの見通しを  
楽観視しておらず、57%が2年以内に現在の仕事を辞める  
予定だと答えています。**

出典：Deloitte Women @ Work Global Outlook 2021  
デロイト、グローバルの女性人材の見通し（2021年）







人材不足 | 従業員のニーズ | テクノロジーの加速 | 企業の方針転換

## 宣言することではなく、ダイバーシティ（多様性）、公平性、インクルージョン（包摂性）、帰属意識の進展が重要

政治、人種、アイデンティティ、年齢などによる二極化が続く中、企業は社会問題に対する姿勢を明らかにするよう求められるようになります。

投資家、規制当局、顧客、従業員を含むすべてのステークホルダーは、単なる宣言ではなく、対応の進展状況についてさらに透明性を高め、説明責任を果たすことを企業に求めるようになるでしょう。

企業はダイバーシティ、公平性、インクルージョン、帰属意識について目に見える形で実現し、すべての人が経済の回復、テクノロジーの発展、気候変動対策によるメリットを享受できるようにする必要があります。



30%以上の企業がダイバーシティとインクルージョンに関する研修プログラムを既に導入しています。

5分の1の企業が今後6カ月以内にその研修プログラムの導入を予定しています。

出典: ManpowerGroup Employment Outlook Survey, Q4 2021  
マンパワーグループ、2021年第4四半期 雇用予測調査



ほぼ4分の1の従業員が育児休暇や  
介護休暇などの福利厚生を提供する  
雇用主を求めています。

出典: ManpowerGroup What Makes Workers Thrive Survey,  
December 2021  
マンパワーグループ、従業員の働き方調査、2021年12月



人材不足 | 従業員のニーズ | テクノロジーの加速 | 企業の方針転換

## 働く意味: これからの働き方は家庭重視が必須

今後の働き方を見直す際には、テクノロジー、ロボティクス、機械学習だけでなく家族と育児や介護についても考える必要があります。

育児や介護を行う従業員（男女両方を含む）に選択肢、例えば勤務の柔軟性や、出社よりもパフォーマンスを重視する施策を提供する雇用主は、優秀な人材を採用し、定着させることができるでしょう。





# テクノロジーの加速

デジタル化からデジタル・アダプションへ

80%を超える企業が  
新型コロナウイルス  
感染症をきっかけに  
デジタル化を  
加速させています。

## 驚異的なスピードで進むテクノロジー革命

パンデミックによってデジタル化への投資が加速したため、消費者と従業員は生活と業務環境がより効率化すると考えています。

従業員がデータを知見に変え、データに基づく意思決定を行い、人間と機械学習各々の利点を組み合わせて新たな価値を創出できるよう、企業は従業員のスキルを高めなければならない新たな緊急課題に直面しています。

出典：World Economic Forum Future of Jobs Report/世界経済フォーラム、仕事の未来レポート

 **テクノロジーの加速** | 従業員のニーズ | 人材不足 | 企業の方針転換

## 人間対ロボット：人間の強みを結集

生活のあらゆる側面でテクノロジーの活用が進む中、従業員が仕事や同僚との繋がり方を強化することで、より生産的で創造的な業務が遂行されるようにする必要があります。

機械学習と従業員の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し、個人を最適なポジションに結び付けられるようになり、従業員はこれまでよりも自分自身をより深く知ることができるようになります。

インテリジェント・マシンとAIの活用により、従業員は人間の強みである共感力や誠実さ、判断力と創造性、コーチング、気遣いなどに専念することができるようになります。



**3分の1の企業が、今後1年間に機械学習などのAIテクノロジーへの投資を増やそうとしています。**

出典：ManpowerGroup Employment Outlook Survey, Q1 2022  
マンパワーグループ、2022年第1四半期 雇用予測調査





テクノロジーの加速 | 従業員のニーズ | 人材不足 | 企業の方針転換

## ギャップの解消：デジタル化から迅速なデジタル・アダプション（定着化施策）へ

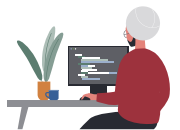
先進的なテクノロジーは、企業がビジネスモデルを変革させ、顧客と従業員のエクスペリエンスを強化し、データを活用したビジネスにますます影響を及ぼしています。

しかし、テクノロジーとイノベーションに投資し、導入するだけでは課題を解決したことにはなりません。デジタル主導のトランスフォーメーションだけでは他社と差別化することはできません。

全社的に人間の能力を高め、ビジネス遂行のために適切な企業文化を構築することが、テクノロジーの社内定着化、効率的なROI、継続的なトランスフォーメーションのために重要であり、新たな価値創出のチャンスを生み出すために必要不可欠な要素となっています。

世界中の**5分の1**の企業が、IT関連の優秀な人材（ITプロジェクトマネージャー、ソフトウェア開発者、サイバーセキュリティアナリスト、AIや機械学習の専門家など）を確保することに苦労しています。

出典：ManpowerGroup Employment Outlook Survey, Q1 2022  
マンパワーグループ、2022年第1四半期 雇用予測調査





テクノロジーの加速 | 従業員のニーズ | 人材不足 | 企業の方針転換

### 持続可能なテクノロジーの誕生

テクノロジーを活用することで温室効果ガスの排出量を減らし、サプライチェーンを変革し、行動を促進することができます。巨大IT企業がメタバースを切り拓く先駆者となろうとする中、デジタル世界と現実世界の融合が最も重要な最新トレンドとなります。これを通じ、環境負荷の少ないハイブリッド型のミーティングや働き方を再考する新たなチャンスが生まれます。

3分の1の企業がe-コマース、デジタル取引プラットフォーム、ビッグデータの分析、クラウドコンピューティング、IoTに関する社内リソースの育成を計画しています。

出典: ManpowerGroup Employment Outlook Survey, Q1 2022  
マンパワーグループ、2022年第1四半期 雇用予測調査







さまざまな業種でAI技術への投資が高まるものの、5分の1の企業は、これらのスキルを必要とする職務に十分なAIと機械学習の専門家を採用することができない状態にあります。

出典: ManpowerGroup MEOS Q1 2022 Survey  
マンパワーグループ、2022年第1四半期 雇用予測調査



テクノロジーの加速 | 従業員のニーズ | 人材不足 | 企業の方針転換

## AIによるダイバーシティの強化と不公平の緩和

脳の多様性（ニューロダイバーシティ）に関する理解が深まる今、人工知能は型にはまらない人材を排除するのではなく、多様な人材の特性を分類する標準機能を備える必要があります。従業員が自分自身をよりよく理解できるよう、企業は機械学習によるマッチングとパフォーマンス予測の価値を認識する必要があります。そうすることで、従業員の雇用可能性を高め、公平性を実現し、ビジネスを成功に導くことができるようになります。



テクノロジーの加速 | 従業員のニーズ | 人材不足 | 企業の方針転換

## 生産性の向上により給与アップを実現することで、ウィン・ウィンを実現

企業は給与アップと生産性向上のバランスを取ろうとしています。経済のポテンシャルが拡大しても、顕在あるいは潜在的なインフレ圧力が存在しないため、政策立案者にとってはこの状況は好ましいものです。テクノロジーを活用すると、既存リソースのまま業務を拡大することもできれば、リソースを減らしても同じ量のアウトプットを実現することもできます。

テクノロジーに対する  
投資増により、IT (23%)と  
製造 (21%)分野における  
人材が最も大きく増える  
ものと思われます。



出典: ManpowerGroup Employment Outlook Survey, Q1 2022  
マンパワーグループ、2022年第1四半期 雇用予測調査





テクノロジーの加速 | 従業員のニーズ | 人材不足 | 企業の方針転換

## スマートな人材分析がデータファーストの意思決定を支える

従業員にシームレスで拡張性のあるデジタルエクスペリエンスを提供するには、テクノロジーインフラ、管理手法、従業員と顧客のエンゲージメントモデルを変更しなければなりません。ワークフォースとタレントデータ分析は、各ポジションに適した人材の発見や、潜在的なパフォーマンス予測するためのデータ活用と分析の要となります。従業員によるデータ共有とデータレイクを集約するプロセスが加速するため、雇用主が管理するデータがさらに増大し、そこから洞察を得る事ができるようになります。

出典: Harvard Business Review, Ace the Assessment/ハーバード・ビジネス・レビュー、卓越した評価を実施するには

100名を超える従業員を擁する  
企業の76%が、外部人材採用の際、  
適性テストや性格テストなどの  
評価ツールを使用しています。





# 企業の方針転換

戦略的人材マネジメントを  
「受け身」から「攻め」に変える



83%の企業が、  
変化に対応するために  
スピードと俊敏性を  
高めなければならない  
と考えています。

## 企業の方針転換

企業は、競争の激化、不確定要素の増大、透明性の向上に対応するため、  
より効率的な業務モデル、より回復力の高いサプライチェーン、  
より環境に配慮するパートナーへの集約とソリューションを追求し、ますます高度化した変革を進めています。

出典：Orange Business Services/オレンジビジネスサービス



3分の2の企業が自社にとって重要な課題としてESGを挙げています。



60%の企業が自社の目標とESGに関する目標を関連付けています。

出典: Mercer Global Talent Trends 2020-21  
マーサー、グローバルの人材トレンド (2020-2021年)



企業の方針転換 | 従業員のニーズ | 人材不足 | テクノロジーの加速

## ネットゼロからネットポジティブへ

ESGに関する透明性、ステークホルダー資本主義の台頭、基準とレポーティングの統一により、企業はこの緊急課題により真剣に取り組む必要があります。

気候変動への対応に関する規制と温室効果ガスの排出量ネットゼロへのコミットメントが当たり前のことになっています。今後は企業の社会的な影響 (ESGのS) への対応が重要となります。





企業の方針転換 | 従業員のニーズ | 人材不足 | テクノロジーの加速

## 戦略的タレントマネジメントによる ワークフォースの最適化

デジタルテクノロジーや変化する消費者の嗜好など、市場の変革に対応するために最新の効率的な業務モデルと人事施策が生まれています。

データを意味のある知見に変えることは、人的資源のリスク（ギグワーカー、フリーランス、契約社員の適切な活用など）を管理するための必須条件です。

ベンダーの集約や、柔軟にベンダーの人材を確保することは、不確定要素を緩和し、人的資源リスクを管理するために重要になります。



68%の企業が、人材管理戦略として  
「人材提供企業の集約」を自社で  
実施していると答えています。

出典：Staffing Industry Analysts (SIA) 2020 Workforce Solutions Buyer Survey  
2020年ワークフォース・ソリューション購買担当者調査





企業の方針転換 | 従業員のニーズ | 人材不足 | テクノロジーの加速

## 企業が最も信頼性の高い存在になる

企業が政府やマスメディアよりも信頼性の高い情報源になります。価値観に基づく施策を実施することが、人材を惹き付け定着させるための必須条件です。

さまざまな政治的な観点を持つ従業員がCEOのリーダーシップを期待し、「自分のことを理解してくれる」経営者を求めるようになってきました。企業の役割は今後も拡大し、人種の平等を訴えるだけでなく、ワクチン接種や投票権に関する姿勢を示すことも含まれるようになります。

70%の従業員が信頼できる経営陣が重要だと答えています。



3分の2の従業員が自分と同じ価値観を持つ企業で働きたいと答えています。

出典: ManpowerGroup What Makes Workers Thrive Survey, December 2021  
マンパワーグループ、従業員の働き方調査、2021年12月





## リスクとレジリエンス（回復力）の再定義

気候変動、消費者のニーズ、スキル不足、サプライチェーンの脆弱性により、リスクの再定義が必要となっています。

単一製品のサプライヤーと特定分野に特化したサプライチェーンでは、もはやビジネスに対応できません。循環し連携するサプライチェーン、地域全体をカバーするサプライチェーン、柔軟で持続可能なサプライチェーンが必要です。

サプライチェーンのレジリエンス（回復力）とベンダーの集約が、不確定要素を緩和しリスクを管理するために必要です。

半数を超える企業がリスク削減のためにより幅広い  
 サプライチェーン（サードパーティや下請け企業など）  
 の評価を現在実施しており、ほぼ40%が今後2年以内  
 にこの評価を行う予定です。




出典: Orange Business Services  
 オレンジビジネスサービス




## 人事プロセス全体をサポートするマンパワーグループの各種ソリューション


 ワークフォース・コンサルティング及び分析

 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



ManpowerGroup®



Manpower®



Experis®  
ManpowerGroup



Talent  
Solutions  
ManpowerGroup®

詳細については [www.manpowergroup.jp](http://www.manpowergroup.jp) をご覧ください。