



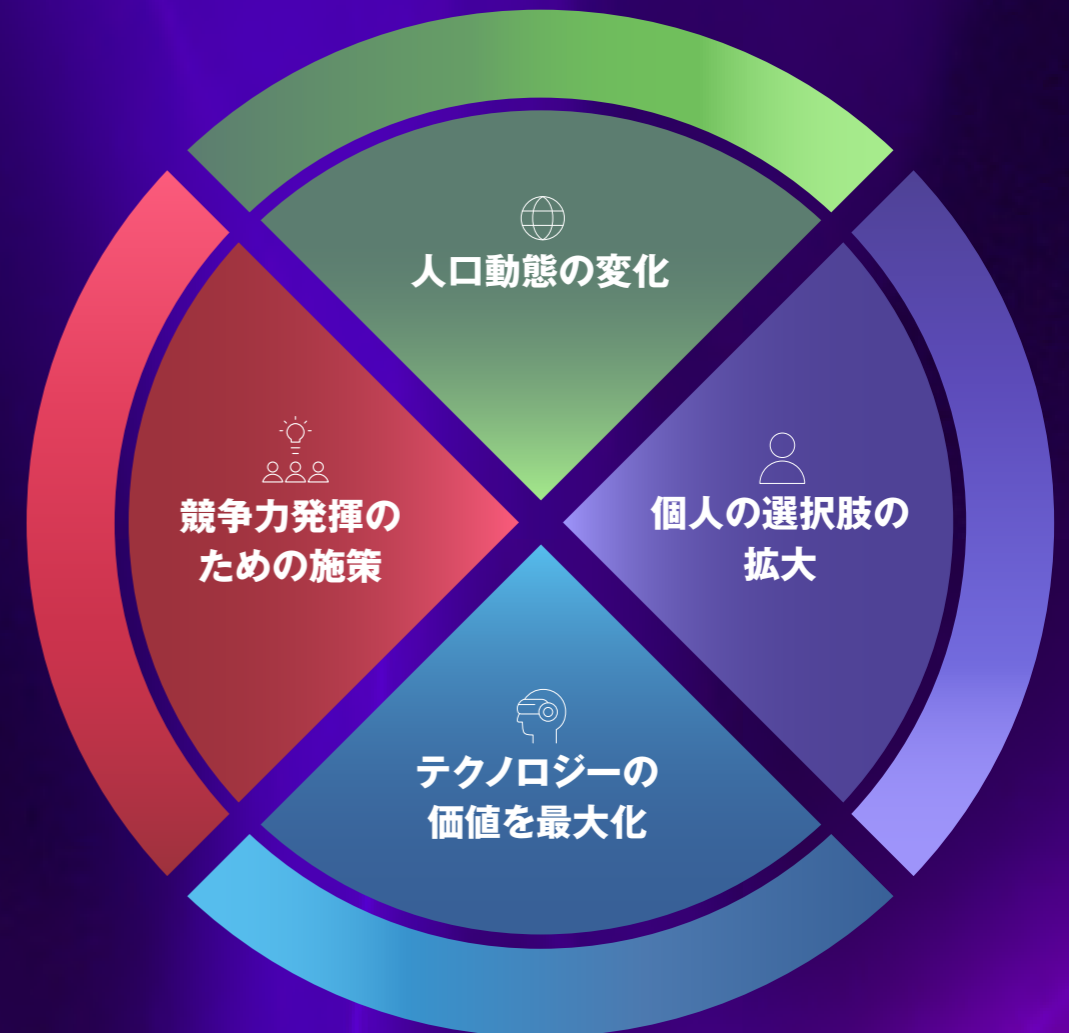
新たなる Human Age -人材の時代-

2023年 労働市場動向に関するレポート



本レポートの 内容

今後の働き方に影響を及ぼす4つの主要な動向
加速する14のトレンド
今後の計画策定に役立つインサイトとポイント



ヨナス・プライジング (マンパワーグループ、会長兼CEO) からのメッセージ

テクノロジーは大きな助けとなるが、人間こそが未来を築く



人々はこれまで恒常的に最新のテクノロジーに適応し、状況の改善に取り組んできました。歴史は繰り返すという言葉があります。パンデミックは人々が力を合わせれば大きな進歩を成し遂げられることを教えてくれました。**困難な課題を克服するために役立つものは、イノベーション、テクノロジー、人間の創造性を組み合わせることです。**

マンパワーグループは10年以上も前に人的資本が重要となる時代の到来を予測し、人材が経済成長の主な差別化要因と促進要因となると述べました。ここ数年間では、ロボットが人間の仕事を奪うという意見がよく聞かれるようになりました。その当時、当社が主張し、今主流となっている考え方は、テクノロジーは人間の代わりになるのではなく、人間の能力を拡張できるということです。今私たちは新たな Human age 一人材の時代—に乗り出そうとしています。この時代の到来により、人間がテクノロジーとデジタルツールを活用して他者とのつながりを強化し、生産性を高め、より有意義な人生を送ることができるようになります。

このことが今ほど重要に感じられることはありません。グローバル社会は、気候変動に対応し、スキルギャップを埋め、潜在的な能力を発揮するといったいくつかの困難な問題に直面しています。

確かに働く人々は成功とキャリアアップを求めています。それと同時に気候変動への対策、公平性、ダイバーシティ、すべての方にチャンスが与えられることも重視しています。

私は将来に希望を持ちながら、現実もしっかり受け止めています。今後世界はよりよい方向に向かっていくと信じていますが、進歩を続けるには大幅かつスピーディーに人々の能力を拡張するために努力しなければなりません。パンデミックを通じ、私たちが迅速に困難な状況に適応し対応できることがわかりました。当社では、人々にテクノロジーを活用する能力を提供することで、将来の働く人々が求める状況に近い、新たな働き方を実現できるはずだと考えています。これこそ、当社が一部の人間ではなくすべての人の成功と幸福を促進するプロセスなのです。

このレポートでは新たな人材の時代でさらに加速する労働市場のトレンドについてご説明します。

Jonas Prising, Chairman & CEO

新たなHuman Age -人材の時代- を推進するトレンド

人口動態の変化



- **Trend 1:**
企業に期待することの
世代間ギャップ
- **Trend 2:**
従業員にとっての優先事項:
従業員は何を重視しているのか
- **Trend 3:**
大学の学位をどの程度
重視すべきか
- **Trend 4:**
今こそ定年退職の
概念を見直す必要がある

個人の選択肢の拡大



- **Trend 5:**
仕事に忙殺される人生ではなく、
豊かな人生が重要
- **Trend 6:**
女性は自分に合った働き方を
求めている
- **Trend 7:**
週5日勤務は
今後も続くのか
- **Trend 8:**
過酷な勤務を止め、
燃え尽き症候群を減らす
- **Trend 9:**
従業員はキャリアアップだけでなく
満足度を求めている

テクノロジーの価値を最大化



- **Trend 10:**
成長産業は自社の人材育成に
取り組む必要がある
- **Trend 11:**
人間の果たすべき
役割を考える
- **Trend 12:**
ハイブリッド勤務の定義は
まだ定まっていない

競争力発揮のための施策



- **Trend 13:**
人材に国境はない
- **Trend 14:**
変わりゆく世界が
ビジネスにもたらすリスクと
レジリエンス(回復力)



人口動態の 変化

少子高齢化が進む中、多くの国で深刻な人材不足と労働力人口の減少が発生しています。

特に成長が著しい業種でスキル不足が顕著となる中、多くのZ世代がDEIB（ダイバーシティ、平等性、インクルージョン、帰属意識）や気候変動などの重要な課題に対し、より厳密な対応を求めています。





TREND 1

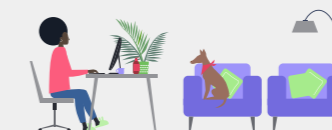
企業に期待することの 世代間ギャップ

ダイバーシティ、平等性、インクルージョン、帰属意識（DEIB）、気候変動、LGBTQ運動などのあらゆるグローバル課題に関し、Z世代では企業に求める対応がより厳しくなっています。環境問題に関しては、[52%が企業の対応が不十分であると考えています](#)。

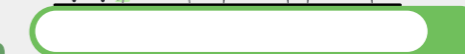
企業が果たすべき役割とその期待値はこれまでにないほど大きくなっており、Z世代の人材を惹きつけ、能力開発を行い、定着させるには、企業は明確で正当な自社の存在意義を設定する必要があります。



- [2025年には従業員の27%を占めるZ世代は、DEIBが重要であると感じています](#)。
- [職場におけるダイバーシティとインクルージョンに対する自社の取り組みにZ世代の従業員の68%が不満を感じ、56%が多様な経営陣がない環境では仕事をしたくないと考えています](#)。
- [高齢層に比べ若年層は一生のうちに猛暑にさらされる可能性が4倍から7倍高くなっています](#)。



88%



が、パンデミックによって仕事に求めるものが変化したと述べていますが、55歳以上の従業員でそう回答したのは65%でした。

アメリカ、イギリス、スペイン、イタリア、フランス、北欧、オランダの7,000人の従業員



TREND 2

従業員にとっての優先事項： 従業員は何を重視しているのか

従業員はこれまで以上に、自分が重要だと考える課題に企業がどのように対応しているのかを知りたいと感じています。企業は科学的根拠に基づいた方法で、社会と環境への貢献度を実証していく必要があります。

企業は、「ネット・ポジティブ」のために、ダイバーシティ、平等性、インクルージョン、帰属意識を高め、各従業員のエンプロイアビリティ（雇用される能力）を向上させる労働環境づくりへの注力や、従業員が現在と将来のために必要なスキルを身に付けたことを確信できるように、従業員が自らの能力開発を管理できる環境を整備する必要があります。

従業員の幸福と能力開発への取り組みが優先課題となり、企業はESGの「S（社会）」に対応するために、多様な能力を育成する必要があります。

環境の観点からは、従業員は成長するグリーン産業での新たな就業機会と能力開発を求めています。

- 「グリーンカラー」の定義が、環境にやさしい事業を展開する業種にとどまらず、エネルギーと原材料の使用量削減や、温室効果ガスの排出量削減、廃棄物と環境汚染物質を最小限に抑制、生態系の保護と修復の実施等、企業およびコミュニティの気候変動対策の適用に関わる仕事を意味するようになってきている今、2023年にはグリーンカラーの領域で雇用創出がさらに加速するものと思われます。
- ヨーロッパに住む60%の人が、気候変動を抑える政策により雇用が失われるのではなく、新たな雇用が生まれると考えています。
- 投資家の75%が企業はESGの課題に対応すべきだと述べ、この対応を行うことで短期的に収益が下がっても構わないと考えています。



企業の **78%** が ESG の目標を設定済みか設定中であるものの、この目標を達成するための人材がいる企業は **6%** しか存在しません。

(マンパワーグループ、[The Search for ESG Talent](#) (ESG人材を求めて)、2022年12月)



TREND 3

大学の学位をどの程度重視すべきか

学位は求職者をふるいにかけるための要件としてこれまで長く使用され、履歴書の内容を検証するテクノロジーの台頭により、この傾向がさらに加速しています。

しかし、これにはデメリットがあります。卓越した能力と業務経験があるにもかかわらず、大学の学位を持たないというだけで、多くの求職者が適切な就業の機会を妨げられています。

そのような中、[労働市場のひっ迫](#)により企業は大学の学位の要件を緩和または撤廃する傾向にあります。[Google](#)、[Delta Air Lines](#)、[IBM](#)は、求職者の雇用の可能性をより適切に判断するために、学歴だけでなくデータとインサイトの活用に踏み切った企業の例です。





TREND 4

今こそ定年退職の 概念を見直す 必要がある

労働力不足が深刻化する中、企業はあらゆる方法で人材を確保する必要があります。そのような背景を踏まえると、有能でやる気のある数百万人もの定年退職者の中から探し出すことは最適な方法ではないでしょうか。長い業務経験を持ち、業務に貢献し、業務を改善しようとする意欲のある人材たちだからです。



企業は年齢の高い従業員の有効な活用方法について考え直す必要があります。従業員はより長く働くことで、より長く生きることができます。社会的なつながりを維持することで人間の長寿に寄与できるのです。

Joseph Chamie (ジョセフ・シャミー)、国連人口部、元部長兼人口統計学者



- 先進国で高齢化が急速に進んでいます。フランスのエマニュエル・マクロン大統領は、[定年退職の最低年齢を62歳から65歳に引き上げようとしています](#)。
- [2020年、アメリカでは史上最大の320万人の従業員が定年退職を迎え、2029年まで毎日1万人の従業員が定年退職を迎えます](#)。
- [2030年には世界中で8,500万人の従業員不足が発生します](#) (この人数はドイツの総人口とほぼ同じです)。
- 生活費の上昇と、他人とつながりを持ちたいという気持ちにより、多くの定年退職者が職場に復帰しています。

定年退職者の再雇用に積極的に取り組んでいる採用マネージャーの比率は

19%にとどまっています。

マンパワーグループの2022年11月消費者調査





個人の選択肢の 拡大

パンデミックにより多くの従業員にとって柔軟な働き方が可能となり、仕事と生活のバランスをどのように実現するかについてパラダイムシフト*が発生しています。従業員は働く時間帯や場所、業務の進め方についてより多くの選択肢を求め、在宅勤務による長時間労働を回避したいと考えています。さらに、従業員は単にキャリアアップすることよりも個人的な充足感、学習機会、成長実感といった要素を重視しています。

*これまで当たり前だと考えられていたものの考え方や価値観が劇的に変化すること





TREND 5

仕事に忙殺される人生ではなく、豊かな人生が重要

パンデミックにより、仕事は豊かな実りある人生の1つの側面に過ぎないことが明確になりました。年齢や性別にかかわらず、すべての人はより健全なワークライフ・バランスを重要視し、積極的にその実現を支援する企業を求めています。



- 従業員の大多数（81%）がパンデミックにより仕事に対する考え方が変わったと述べています。
- 現在仕事に就いている方の31%が、仕事と生活のバランスを改善できるチャンスがあれば1カ月以内に別のポジションに就きたいと考えています。
- 従業員の61%が自分の好きなスケジュールで働ければワークライフ・バランスが改善すると考え、42%がこれこそ将来実現されるべき働き方だと考えています。
- 従業員の64%が、オフィス勤務に100%戻るよう求められれば転職を検討すると考えています。



ミレニアル世代の **42%** がワークライフ・バランスの改善を求めています。

マンパワーグループ 2022年11月消費者調査



TREND 6

女性は自分に合った働き方を求めている

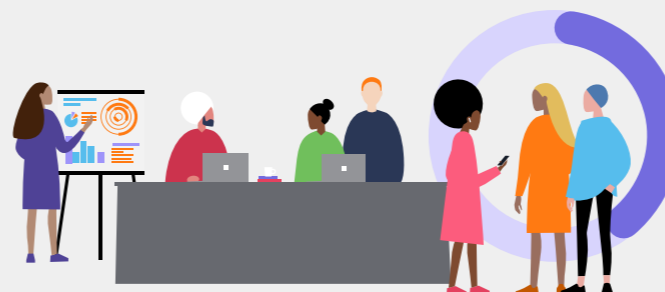
パンデミックの発生中に数百万人の女性が離職しましたが、未だ多くの女性が職場に復帰していません。従来の働き方では、新たな生活様式で変化した自身が重視する優先順位とそぐわないという理由からです。

企業は働く時間帯、場所、業務の進め方の変更や給与の平等化、従業員のスキルアップを進める必要があります。このような施策は女性の職場復帰につながるだけでなく、世界的な人材危機の緩和にも役立ちます。

女性のニーズとビジネス習慣をマッチさせることが世界中の企業にとって最優先課題であることは明らかです。



- 女性はオフィスでの勤務日を少なくしたうえで柔軟な勤務時間を求めています（この要件は完全な在宅勤務を行うことよりも重視されています）。
- 女性は男性よりもオフィス勤務に戻ることに意欲的です。41%の女性がオフィス勤務に戻る理由の上位に、他の人と交流しつながることを挙げています。
- 女性は失業の不安が少ない、より安定した雇用を求めています。また、年齢、人種、性別に関係なく職場の平等性が最も重要だと考えられています。
- 女性はスキルを重視しており、学習し成長できる機会を増やしたいと考えています。



41%

の女性が、社会との交流を保つには、対面で仕事をするのが重要と考えています。

マンパワーグループ 2022年11月消費者調査



TREND 7

週5日勤務は今後も続くのか

調査によると、週4日勤務に移行すると生産性が改善し、固定費用が減り、幸福度が大幅に改善し、人材の採用と定着が進み、雇用の創出が加速するという結果が出ています。

柔軟性は重要であり、ナレッジワーカーだけでなく職種や勤務形態に関係なくすべての従業員に平等に適用する必要があります。肉体労働者から配送ドライバーや倉庫で働く従業員まですべての人が当然の権利として選択肢を求めており、企業がこのニーズに対応すべきだと考えています。



新型コロナウイルス感染拡大に明るい側面があるとするれば、人々が自分の優先事項を見直すようになったことではないでしょうか。特に欧米でこれまで長い間信じられてきた、仕事が生活の中心という考え方ではなく、生活を中心に仕事を計画したいと考えることができるようになりました。

Adam Grant (アダム・グラント)、ペンシルベニア大学ウォートンスクール教授、経営学・心理学



- アメリカとアイルランドでの週4日勤務のパイロットプログラムを6か月実施したところ、[97%の従業員がこの集中型の勤務スケジュールを続けたいと回答しました。](#)
- 現在週4日勤務を提供する企業は10%にとどまっています。



40%

の従業員が、週4日勤務になるなら給与が5%減少してもよいと考えています。

マンパワーグループ 2022年11月消費者調査



TREND 8

過酷な勤務を止め、 燃え尽き症候群を減らす

従業員が夜間勤務や休日出勤など過酷な勤務を選択してでも目標達成や納期遵守をするであろうと考えている企業は、従業員の選択肢やライフスタイルの多様化が進む中、その考え方を見直す必要があります。



パンデミックにより、既に深刻化しつつあるメンタルヘルスの危機を無視できなくなりました。今こそこの問題を認識するだけでなく、具体的なアクションを実施する必要があります。従業員がメンタルヘルス悪化の兆候を見つけられるよう支援することで、必要なサポートを求め、状況を改善し、望むライフスタイルを過ごせるようにする必要があります。

Ariana Huffington (アリアナ・アフィントン)、Thrive Global、創設者兼CEO



- 従業員の66%は、働く場所の選択を決定する権限は企業にあると感じています。
- 従業員のほぼ3分の1（29%）が、業務を完了するために必要な労力を、上司にもっと理解してもらいたいと述べています。

48%

半数近く(48%)の従業員が
毎週恒常的に残業していると
述べています。



マンパワーグループ 2022年11月消費者調査



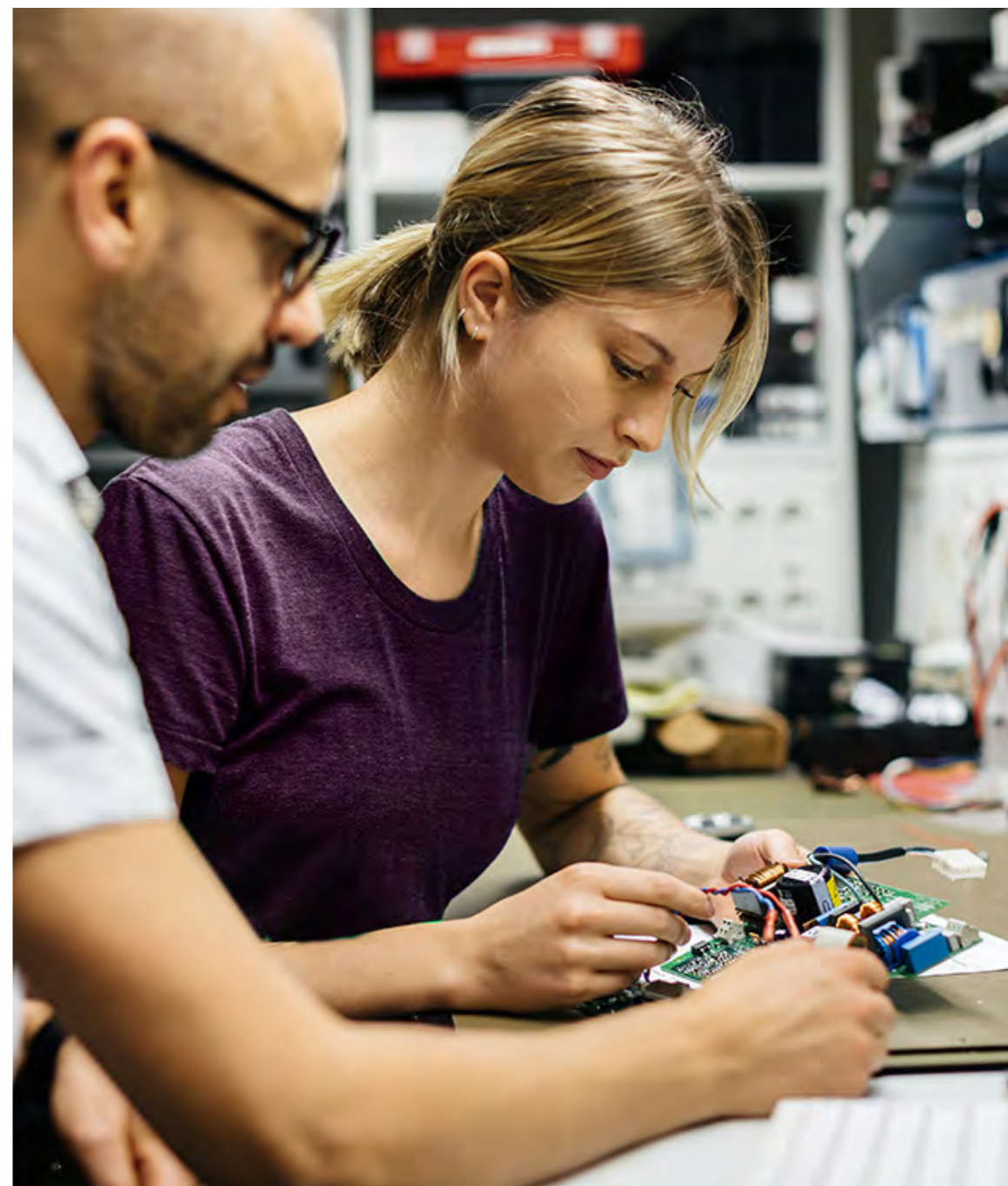
TREND 9

従業員はキャリアアップだけでなく満足度を求めている

従業員は昇進や高い役職に就くことよりも、能力を高め業務経験を積むことにモチベーションを感じるようになってきました。そのため、やりがいを見つけ、新たな状況や変化に素早く対応できる人材へと成長するために、社内の他部署に異動を希望する姿が増えました。

- 会社のトレーニングプログラムでは適切なスキル習得ができない、キャリアアップにつながらない、労働市場で競争力を保てないという理由から、既に57%の従業員が会社の外でトレーニングを受講しています。
- 企業は過半数以上（71%）の従業員に対し主にIT関連のキャリアアップに役立つ何らかのトレーニングやツールの提供を予定しています。
- 女性（67%）は男性（75%）に比べてスキルアップのトレーニングを受ける機会が少なくなっています。
- 現在スキルアップのコースを受講している従業員は3分の1に過ぎません。

マンパワーグループ 2022年11月消費者調査





テクノロジーの 価値を最大化

革新的テクノロジーと人間ならではの創造性を組み合わせると、広範な経済成長を生み出し、社会課題を克服できます。

テクノロジーへの投資が進む中、企業は費用対効果を最大化するために社外の人材を活用しながら、社内のデジタルスキルの醸成に取り組む必要があります。





TREND 10

成長産業は 自社の人材育成に 取り組む必要がある



2023年には経済状況が悪化すると見られるものの、労働力の需要は多くの成長産業で引き続き堅調となる見込みです。継続的なデジタルトランスフォーメーションを実現するために、このような成長産業に属する企業は中級以上のスキルが必要なポジションの人材を確保するために工夫しなければなりません。

従業員のキャリアアップを支援することに注力する企業は大勢の次世代を担う人材を惹きつけ、定着させ、育成することができます。



従業員が持つスキルと企業が必要とする専門スキルとのギャップが広がっているため、現在堅調な雇用意欲の拡大を実現できなくなっています。

Dr 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



- 専門性の高いスキルを持つ人材の需要は引き続き高くなります。2022年3月以降にレイオフ *された14万人以上のIT関連の従業員のうち72%が3カ月以内に新たな就職先を見つけています。
*レイオフとは、業績悪化などの際に企業が人件費を削減するため、従業員を一時的に解雇する施策のこと。
- プライバシー保護と信頼性、サイバーセキュリティ、データ分析、機械学習、AI、クラウド、データ、ソフトウェア開発などの領域で2025年までに1億4,900万件ものデジタル関連の新規雇用が創出されます。
- テクノロジーの導入が進むにつれ、全従業員の50%が2025年までに新たなスキルの習得をする必要があります。
- グローバル企業の76%が、IT・テクノロジー関連業務の欠員補充に苦勞しています。



TREND 11

人間の果たすべき 役割を考える

人々はテクノロジーとイノベーションがどれほど働く世界を変えてくれたかを認識するようになっていますが、もはやこの状況を「人間 vs オートメーション」の対立関係で捉えるべきではありません。企業はテクノロジーを活用することで、職場における人間の能力を奪うのではなく、活性化させる必要があります。



機械がどうしてもできないこととは、他者を尊重し、感謝し、思いやることです。テクノロジーの活用が進むと、誰もがデータサイエンティストになり、コーディングを学ぶべきだと思う人がいるかもしれませんが、本当に必要なのは人間がヒューマンスキルとソフトスキルを高めることです。ただし、これこそが獲得するのに最も難しいスキルです。

Dr 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



- 特に成長が著しい業種でスキル不足が顕著となる中、最も一般的なトレーニングとツールはテクニカルスキルに関連するものが多いにもかかわらず、従業員は業務を遂行するにあたり生産性は最も重要な要素ではないと述べています。
- 多くの従業員は、業務を効率的に行うにはコラボレーション（83%）、問題解決（82%）、他者から信頼されること（82%）の方が単に生産性が高いこと（76%）よりも重要だと考えています。
- 企業も他者から信頼されること（40%）が最も重要な要素であると考え、次いで柔軟性（31%）と安定したパフォーマンス（31%）にも注目しています。

マンパワーグループ 2022年11月消費者調査



TREND 12

ハイブリッド勤務の定義は まだ定まっていない

ハイブリッド勤務とは柔軟性と選択肢を提供し、従業員に働く時間帯や場所、業務の進め方の管理を任せることであることは誰もが理解しています。また、従業員と企業の双方にとってメリットある働き方でなくてはなりません。さらに、通常ハイブリッド勤務には特定の業界や業務に特化したさまざまなモデルやアプローチが存在しています。

たとえば、ナレッジワーカーにとっての最優先事項は、各メンバーが自由に選んだ時間帯と場所で、対面やリモートでのコラボレーションができる柔軟な働き方の実現です。ハイブリッド勤務は在宅勤務を含む場合もあれば、含まない場合もあります。シフト勤務で働く従業員の66%が最も重視するメリットは柔軟性です。史上最多数の労働者が、収入を増やすための副業に就いている今、企業は勤務の柔軟性を高め、より短時間のシフトを提供することで過熱する雇用市場でのメリットを獲得できます。



会社で働くという事はチームスポーツと同じで、チームはどのように関わるのがベストなのか、どんな時に一緒に働き、どんな時に個別で働くのか、そしてその目的を決めなければなりません。

Jonas Prising (ヨナス・プライジング)、マンパワーグループ会長兼CEO

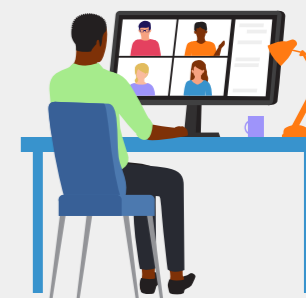


- オフィス勤務に戻るための主なモチベーションとして、他者とのつながり（39%）と効率的なコラボレーション（26%）が増えることが挙げられます。
- 過半数の従業員（52%）と多くの企業（46%）が、対面型のブレインストーミングの方が、より創造的なアイデアが生まれると述べています。
- 4分の1以上の従業員（27%）と企業（28%）が、ハイブリッド勤務やリモート勤務の従業員はオフィスに100%出勤する従業員と比べ最初に昇進の対象となる可能性が低いと考えています。

調査回答者 **87%** が「オフィスに100% 出社しての勤務は希望しない」と考えています。

そのうち、**42%** がハイブリッド勤務を希望しています。

マンパワーグループ 2022年11月消費者調査





競争力発揮のための 施策

デジタルファーストのグローバル経済では、高いスキルを持つ人材を獲得することが競争力を発揮する上で圧倒的に有利な条件となります。そのような人材は世界中を探してでも確保する必要があります。卓越した人材を発見するのに国境はありません。

他の企業と競争して勝利するためには、経済的・地政学的な不確定要素が続く中、リスクを管理してレジリエンス（回復力）を高めることも必要です。





TREND 13

人材に国境はない

これまでも高いスキルを持つ従業員の需要は常に高かったものの、現在はさらに需要が高まり、世界中の企業の75%が採用に苦労していると述べています。[マンパワーグループが2022年に実施したTalent Shortage Survey（人材不足に関する調査）](#)によると、この比率は過去16年間で最も高いものになっています。

誰もがローカルの人材を採用したいと考えますが、実際にはグローバル規模で採用が行われています。南北アメリカからアジア、アフリカ、ヨーロッパまで、スキルの高い人材は各地に分散しています。しかも、多くの国では雇用に適した規制を取り入れ、リモートワークに対応したインフラを構築し、低い人件費で高い生産性を実現させています。

ManpowerGroup Talent Solutionsの[Total Workforce Index（TWI/トータルワークフォースインデックス）](#)によると、スキルの高い人材を提供する3大市場はアメリカ、シンガポール、カナダです。（従業員が高齢化し、TWIが学歴要件を緩和したことが主な要因となり、オランダとスイスはトップ10から外れました。）



他社と差別化を図ろうとする企業は、変化をリアルタイムで把握するために、このインデックスに注目しています。ビジネス目標を達成しながら、新規市場の開拓を通じて、積極的かつ独自の方法でニーズの高い人材を獲得するためにです。企業は、所在地にかかわらず選ばれる企業となり、従業員にとって最も重要な要件を考慮していく必要があります。

Dave McGonegal（デイブ・マクゴネガル）、ManpowerGroup Talent Solutions コンサルティング、バイスプレジデント





TREND 14

変わりゆく世界が ビジネスにもたらすリスクと レジリエンス（回復力）

ウクライナ紛争、景気後退の懸念、長引くインフレ、サプライチェーンの混乱が原因となり、今後1年もリスクと不確定要素がビジネスに影響を及ぼします。

サプライチェーンの混乱は次第に解決に向かっていますが、今後地域ごとのシステムとグローバルのシステムの位置づけがより明確になるものと思われます。単一サプライヤーや垂直統合型のサプライチェーンは意味を成さなくなり、循環型で相互連携し、各地域をサポートし、回復力が強く、持続可能なサプライチェーンが重要になります。

積極的にサプライチェーンの再起に取り組み、ベンダー統合を実現する企業は先行きの不透明感を解消し、リスクを管理し、将来ビジネスを成功に導くための備えが整うことになります。



- ビジネス成長のための最も重要な3つの戦略のうちの1つは地政学的なリスクを管理することです。
- 90%の企業がオンショアとニアショアの製造設備に投資することで、調達方法の代替案を確保しサプライチェーンのリスクを回避しようとしています。
- 人材に関するリスクを管理するには、データを意味のあるインサイトに変える施策が不可欠です。これには、従業員としてギグワーカー、フリーランス、契約社員を適切に組み入れることが含まれます。

90% 
90%の企業がオンショアと
ニアショアの製造設備に
投資を計画中。

人間こそが未来を築く

新たなるHuman Age -人材の時代-



詳細については www.manpowergroup.jp をご覧ください。