

# 労働者による労働者のための未来： 新しい労働様式を、すべての人にとって より良いものにしていく

今、私たちの目の前で劇的な労働力の変化が起きています。新型コロナウイルスは健康上の危機として始まり、今や経済的な危機、そして社会的な危機へと発展しています。仕事はリモートワーク中心となり、すべての業界が今までにないスピードで混乱に陥っているのです。

労働力の需要も変わってきています。サイバーセキュリティ専門家、データアナリスト、ソフトウェアやアプリの開発者の需要が増え、接触者追跡、ディスタンスモニター、体温チェッカーなどの新たな職種が生まれている一方で、それと同じ速さで航空業界、接待・接客業、エンターテインメント業界の需要が激減しています。



そして仕事は、必要不可欠かそうでないかという新しい形で分類されるようになりました。コロナ禍でも現場で働き続ける配送ドライバー、食料品店の店員、医療従事者など、多くの人たちが地域社会で称賛されました。

この予測不可能な時期にひとつだけ確かなことがあります。この危機が新たな未来の働き方を促すきっかけとなるべきだということです。つまり、私たちが想像していたよりもずっと柔軟性が高く、多様性に富み、より満足感を得られることを重視した働き方です。この機会に将来の働き方を見直し、少数ではなく多くの人のために機会を生み出していきたいでしょう。

この危機によって「労働者が求めているもの」が加速度的に変化している状況を把握するため、マンパワーグループでは8カ国8,000人以上を対象に労働者の未来について調査を行いました。労働者の声にしっかり耳を傾けましょう。

# 01 新型コロナウイルス： 世界における職場への影響



どの国においても、雇用の維持が労働者にとっての最優先事項です。



労働者が健康上の不安の次に心配しているのは、この状況で獲得することができた柔軟性を失い、以前の仕事のやり方に戻ってしまうことです。

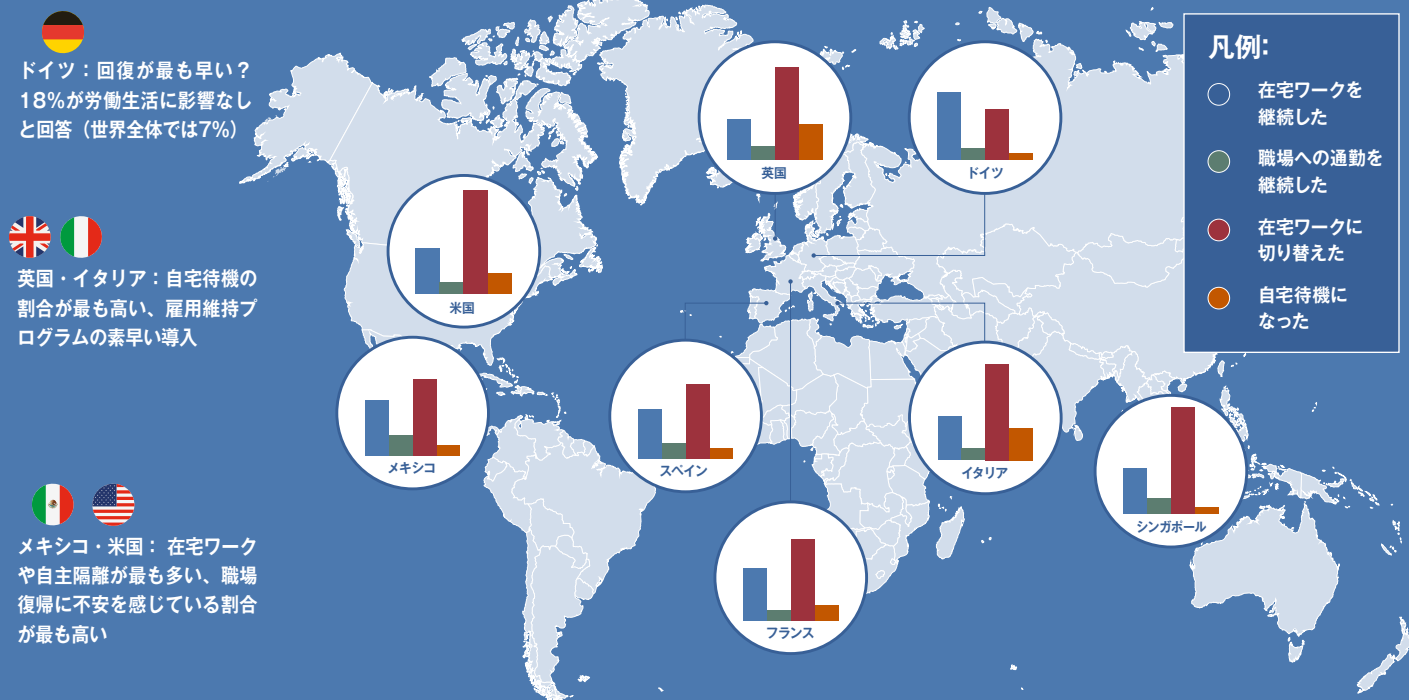
10人中8人

将来的にはもっと良いワークライフバランスを望んでいます。

43%

の労働者はこれが職場で9時から5時まで働くスタイルの終わりを意味すると考えています。また、ほとんどの労働者は職場での勤務は週に2~3日が望ましいと感じています。

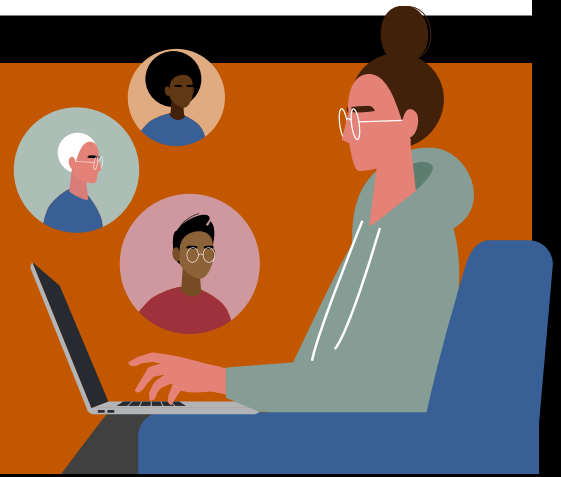
新型コロナウイルスの感染者の割合は世界の人口で考えればそれほど多くはないものの、全世界のほとんどの人(93%)がその影響を受けることになるでしょう。



いずれの国でも政府は、パンデミックの初期において前例のない早さで支援を提供しました。しかしその方法は多岐にわたりました。失業手当を個人に直接給付した国（米国）もあれば、雇用主に対して給与補填/雇用維持/補助金付自宅待機プログラムを提供する国（ヨーロッパとシンガポール）もありました。これらのスキームが終了し、各国の政府が影響を受けたセクターごとに支援を中止、中断、または再支援するとき、経済的な影響がさらに明らかとなることでしょう。

# 02 職場復帰は、嬉しい？ それとも残念？

ロックダウンが解除され制限が緩和されるとき、労働者は職場復帰に際して、健康、安全、健全な心身が最優先であるという安心感を求めています。信頼と透明性がこれまで以上に重要になってきており、優秀な雇用主は信頼性を与えるためにデータとインサイトが必要であることを知っています。ですから、パルスサーベイ、フィードバックチャネル、コンサルテーション、コミュニケーションが非常に重要なのです。



## ポジティブ派

安心する、  
満足する、  
ワクワクする

### Z世代



ほとんどがポジティブで、より広い空間を好み、同僚に追いつきたい気持ちが強く、昇進や昇給のために学んだり、ネットワークを構築したりする意欲を持っています。

### ベビーブーマー世代



職場に戻りたいという気持ちが強く、人と対面で働くことを好み、仕事と家庭の間の空間を大事にしています。

### X世代



健康に関して不安や心配に思っている人が最も少ない世代です。職場に戻り、協力して仕事に取り組みたい、仕事に集中したいと強く思っています。

### ブラボー



最初に影響を受けた国のひとつであるイタリアは、最も自信を持っていますが、新たに得た自律性や自由を失いたくないと一番強く思っています。

## ネガティブ派

心配する、  
緊張する、  
悲しい

### ミレニアル世代



ポジティブな気持ちが一番低い世代で、特に親となっている人にその傾向が強いです。体調の悪い人が自宅に居ようと言われることに安心感を持っており、極力通勤を避けたいと思い、できれば今獲得できている柔軟な働き方を失いたくない、と望んでいます。

### 消極的



メキシコ、スペイン、米国は職場復帰に関して最も不安に思っています。

### 政治参加



回答が最も政治的で意見が割れていた英国と米国は、職場復帰に消極的な人が一番多いです。

### 大したこと？



大企業は、従業員を職場復帰させるために、最も説得力のあることをする必要があります。大企業の従業員は、高い感染リスクにさらされることを最も不安に思いつつも、職場復帰についてはポジティブにとらえています。

# 03 格差拡大の加速 持てる者はさらに持ち、持たざる者はこれまで以上に持てなくなる

労働者は将来の望ましい形に向けて団結しています。仕事を維持し、健康を保ち、スキルを学び続け、以前の仕事のやり方に戻ることがないよう願っています。しかしさらに詳しく見ていくと、労働力の中ではさらに大きな二極化が起きているようです。需要のあるスキルを持っている人は、希望給与を要求することができ、リモートで仕事をし、通勤を避け自宅で安全に過ごすことができます。需要が減っているスキルの持ち主は、職場まで通勤する必要があり、さらなる感染リスクにさらされることとなります。

## 持てる者

サイバーセキュリティ、  
ビジネストラansフォーメーション、会計、営業などに携わる労働者を含む



景気低迷時でさえ、賃金があがる可能性が高い



失業率が上昇しても、需要の高いスキルを持っていれば雇用の安定性が高まる



職場を交流の場、共同作業の場、家庭からの息抜きの場と捉える



通勤しなくてもよい場合、公共交通機関がもたらすリスク増を回避することができる



働き方や時間帯に柔軟性を持たせ、自分に合った方法で家庭と仕事を調和させる

## 持たざる者

接客業、エンターテインメント、小売業、食料品店などに携わる労働者を含む



失業する可能性が高く、自宅待機のリスクがより高い



労働時間の削減や給与削減の影響がより大きい



在宅ワークができる可能性が低い場合柔軟性に乏しく、ワークライフバランスが崩れ、育児に苦労する事が多い



職場に戻ることにホッとする人、職場に戻らなければならない人が多い



通勤しなければならないため費用がかさみ、感染リスクが高まり、自分の自由時間が減る傾向にある



ウイルスにさらされるストレスが大きく、家族への感染リスクの懸念が高まる

ホワイトカラーの特権=ワークライフバランスも特権？



56%

対

45%



IT・金融サービス業の従事者は、製造業や小売業に比べて、コロナ危機後のワークライフバランスの改善を期待する傾向が高い

48%対40%

フルタイム労働者はパートタイム労働者に比べてワークライフバランスの改善を期待している



「まずは雇用を維持すること」を最優先事項としていないのはIT従事者だけ

# 04

## 人気のスキルが変化:新型コロナウイルスはどのようにして需要の高いスキルを塗り替えるのか

第二次世界大戦以降最大の労働力の変化とスキルの再配置が3月に始まりました。2019年に人気だったスキルは今や流行遅れかもしれません。そしてその変化は迅速で、コロナ危機の初期段階で最も需要の高かったスキルですら、現在需要の高いスキルや将来期待されるスキルとは違うのです。

ビジネストランス  
フォーメーション、  
健康・福祉、  
物流および  
Eコマース

一般営業および  
マーケティング、  
接待・接客業  
および娯楽、  
オフィス管理  
および保守、  
実生活での  
小売業

しばらく前から私たちが見守り、予測していた技術的スキルやヒューマンスキルの需要が、今回の危機によって急激に高まっています。

テクニカル分野では急速な人材不足が深刻化しており、サイバーセキュリティ、ソフトウェア開発、データアナリストの需要は衰えることなく続いています。

そして、ヒューマンスキルやパワースキルの需要も高まっています。急激な変化と不確実性の時代において、これらのいわゆるソフトスキルが労働者とリーダーにとって今まで以上に重要になっているのです。



「需要のあるソフトスキルに関するマンパワーグループ調査」、  
2019年12月。雇用主が求める能力の優先順位。

### スキル大変革の必要が差し迫っています。

# 05

## 必要不可欠な労働者。必要不可欠なスキル。 必要不可欠な給与？

過小評価されてきたエッセンシャルワーカーが、必要不可欠な英雄として顕在化するようになりました。病院、食料品店、工場、配送センターで働く人々、そして生活必需品その他を世界中に配送する人々のことです。人々の声、そしてソーシャルメディアの関心が、新しい分野の労働者により大きく向けられるようになると、認知度が高くなり、より広くから称賛され、ますます多くの支援を受けるに至りました。



緊急時対応要員が長期にわたる英雄に？

76%

全労働者のうち、エッセンシャルワーカーには危機の間、普段より多い報酬を支払うべきだと考えている割合

1/4

が、危機後もこれを続けるべきだと考えています

↑\$ 危機の最中

↑\$ 危機後



イタリア  
および米国

イタリアと米国の労働者は、エッセンシャルワーカーは危機後も普段よりも多くの報酬を支払われるべきだと考える人が最も少なく（それぞれ16%と18%）、対してドイツや英国では33%でした。



## 格差

政府と雇用主は、気前よく資金を提供しています。フランスと英国では、医療、教育、法の執行に携わるエッセンシャルワーカーへの長期的な昇給を約束しました。また、政策立案者、政治家、労働組合、そして個人は、正規労働者と非正規労働者との間、在宅ワークと出勤者との間、エッセンシャルワーカーとそうでない労働者との間にある格差を是正するよう求めています。すべての労働者にとって、健康が最も優先されるという安心感が今後しばらくは最も重要となるでしょう。

# 01 平等な環境を作る？ それとも壊す？ コロナ危機がもたらす女性への影響

男性は健康に関してコロナ危機の影響を女性よりも大きく受けていると言えるかもしれませんが<sup>1</sup>、一方で女性は、経済的・社会的な危機による影響を男性よりも長く受けることになりそうです。



<sup>1</sup> 世界経済フォーラム、「女性よりも男性の方が新型コロナウイルスに感染しやすい」、2020年6月

## 在宅ワークは、女性にとって必ずしもうまくいくとは限らない

「柔軟な労働形態は、世界中どこにおいても、女性を平等にするものだと考えがちです。ですが、必ずしもそうではありません。男性はオフィスネットワーク構築に利用したいと考え、女性は協力する場、仕事を片づける場と考える傾向があります。在宅ワークでは、対面によるネットワーク構築の機会がさらに減るため、根本的な不平等を加速化させる可能性があります。」

また、新しい形の「プレゼンティーイズム = どんな状態でも出社を優先する思考」が増加する危険があります。多くの場合、物理的に同一の場所です仕事をする人々がいる一方で、それ以外の人は在宅ワークをする事になります。チームメンバーの一部が在宅ワークの時に、別のメンバーがオフィスにいたり、出張に出発していたりするとどうなるでしょう？ 生産性や仕事ぶりについて推測する代わりに、データを集めて分析してみましょう。レベルごとの在宅ワークの影響を見てください。新入社員レベル、中堅レベル、役員レベルで、同じようにキャリアの利益を得られているでしょうか？ 上司や同僚が、性別の違いにより在宅ワークをどのように認識しているかを望んでいるかを変えてしまわないよう、母親と父親の性別による役割に対する刷り込まれた偏見にとらわれないようにしましょう。そして最も重要なことは、成果を評価することを学び、仕事をしているふりに対してではなく、実際の貢献に対して報いることです。」

トマス・チャモロ-ブリムュージク、マンパワーグループ チーフ・タレント・サイエンティスト ハーバード・ビジネス・レビュー

## 女性は新型コロナウイルスの影響を最も受けた業種に従事している割合が多い<sup>2</sup>



<sup>2</sup> 国際労働機関 (ILO)、「新型コロナウイルスと仕事の世界」、2020年4月

宿泊施設および飲食業界



管理およびビジネスサービス



芸術/エンタテインメントの事務職



# 02 親の置または 育児/介護者不在



30%以上<sup>3</sup>の労働者が就業時間が長くなっているのに、今や教師、従業員、親、介護従事者の役割を果たさなければなりません。学校の再開時期が変更となる中で、仕事と家庭の両立がこれまで以上に重要になってきています。 3 プルッキングス研究所、「働く親は回復の鍵」、2020年7月

## 働く親。最も大切なこと：職場で。家庭で。将来的に。



### 職場で：



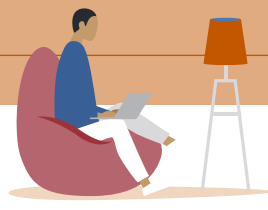
仕事と家庭を切り離せること



同僚と交流や協力できること



注意を逸らすものが少なく、より快適な仕事空間



### 家庭で：



通勤の回避



家族と過ごす時間の増加



好きな時間に仕事を片づけられる



### 将来的に：



学び、キャリアアップする機会



雇用の安定



より良いワークライフバランスのための在宅ワークオプションの増加

#### イタリア

高齢者人口が大きな影響を受けているため、人々は雇用主に自分自身の健康維持の対策を講じてもらうよりも、自分たちが負う介護責任とその負担をどうするかについて心配しています。

#### 米国

学校は閉鎖され、保育サービスは利用できず、感染者は増加の一途をたどる一方で、特に幼い子供を抱える親は、自分が通勤中に体調不良になることよりも、育児と仕事のバランスを取ることを心配しています。

#### フランス

ほとんどの学校は5月以降に再開しており、保育サービスも広範囲で利用されています。労働者の心配事リストの中で、仕事と親としての責任のバランスの順位は低くなっています。

#### 英国

ロックダウンの期間中、親は子供の教育に毎日平均3時間を割いていました。保育と両立できる働き方が、ネットワークの構築、上手な作業量の管理、もっと効率の良いテクノロジーが利用できることよりも重要になっています。

## 心身の健全

企業と人事担当者は、心身の健全に関する専門家、ワークライフバランスの支持者、教育アドバイザーになりつつあります。今こそ働き方を考え直す時であり、親である労働者、特に多くの家庭で未だ育児や家事の大部分を担っている女性に対する認識を改め、報いるべきです。





# 03

## 自由な精神が従順な文化が 検査や追跡について労働者が感じていること

第二波が到来し、ロックダウンが繰り返され制限が再度かかると、信頼が大切になってきます。自分が入手できる情報に基づいて行動し、健康と安全について正しい判断を下していると信じていれば、自分のデータを雇用主と共有しても構わないと考える可能性が高くなります。ガイダンス、安心感、コミュニケーションが最も重要です。人々は、体調不良の労働者は自宅にいて、厳しい衛生対策の指針が実施され、コミュニケーションがしっかりとれていると知っておきたいのです。何らかの形で日常を取り戻せるまでは、信頼が新しい価値であり、健康と心身の健全が新たな優先事項です。



### 検査

英国、シンガポール、メキシコは、検査や追跡に応じる傾向が高くなっており、ほとんどがウイルスの第二波を深刻に捉えています。



### 追跡

フランスとスペインは、追跡データや旅行計画を雇用主に明かすことに一番抵抗を感じています。第二波を心配している割合は、フランスが最低でした。



### モニタリング

米国とドイツは、指図されることに乗り気ではありません。ほとんどがモニタリングや追跡されることに不安を感じています。2回目のロックダウンを深刻に捉えている人も一番少ないです。



### 信頼

イタリアとフランスは、健康と心身の健全について雇用主が正しい判断を下していると信頼している割合が最も低くなっています。

## 労働者の 本音

雇用主を信頼している労働者は、信頼していない労働者に比べ、職場復帰をポジティブに捉えている人の割合が倍の結果となりました（44%対23%）。言うは易く行うは難しで、労働者の3人に1人以上が雇用主が自分たちの健康について正しい判断を下しているとは考えていません。

# 新しい労働様式を、すべての人にとって より良いものにしていく5つの方法



今が、労働者が初めからずっと望んできた状態に近い未来を再構築するチャンスです。その状態とは、より柔軟性が高く、よりバーチャルで、より信頼でき、より良いワークライフバランスを実現できる一方で、従業員がどこで働いていても、組織がその才能を生かせるようになる未来です。

## 01 理由を尋ねる。 なぜ戻るのか

私たちがリモートでは絶対にこなせないと考えていた業務が、一夜にして一変しました。帳簿の締め、給与の支払い、カスタマーサービス、情報セキュリティといった業務でさえ、こなせるようになりました。だからこそ今が、慎重かつ公正であるために、職場に戻らなければならない理由を尋ねる良いタイミングなのです。リモートで働きながら管理職がリーダーシップを発揮するために必要なこととは何でしょうか？ どうしたら在宅ワークで生産性を高められるのでしょうか？ 仕事をやり遂げるうえで推測を避け、無意識の偏見を防ぐために、管理職が各個人の要望を把握できるよう支援してください。

## 02 スキルは進化している その現実に向けて準備 せよ

将来的に雇用主が必要とするスキルは、過去のものとは異なるでしょう。どんな状況でもスキルを向上させてきた人たちだけでなく、すべての労働者が新たなスキルを習得し、継続的な学習ができるよう奨励しましょう。eラーニングを奨励し、通勤時間を職務上必要なスキルに即して精選された学習機会として活用するよう支援してください。

## 03 少数ではなく大勢のため の柔軟性とバランス

従業員にリモートで働く機会を提供することだけが、仕事と家庭のバランスが取れた、柔軟な働き方を実現する方法ではありません。職場で働かなければならない役割を持つ人には、出退勤をずらした時差出勤や柔軟性の高いスケジューリングを認め、仕事をこなす上でのバランスに関する個々の優先順位に理解を示すことも必要です。

## 04 心身の健全＝ 新たな健康と安全

孤立、ストレス、恐怖、不安といった感情は、新型コロナウイルスの後遺症となるでしょう。同じように、健康、心身の健全、家族、コミュニティの価値に対する考えにも影響を与えるでしょう。体温測定やソーシャルディスタンスのような身体的・組織的対策と同じくらい心の健康の優先度も上げ、人々の自信、健康、生産性の確保につなげましょう。

## 05 人と組織の両方における 回復力の構築

企業は、信頼を構築し、従業員の声に耳を傾け、彼らの要望に応じて、彼らが優先順位を付けて元気を取り戻せるよう支援する必要があります。労働者は当初の興奮状態から、長期的な回復シナリオへと気持ちを変える必要があり、雇用主が率先してこの責任を負わなければなりません。ストレスが上昇傾向で、多くの労働者の一番の心配事が失業であるときは、リモートでの強力なリーダーシップ、透明性の高い頻繁なコミュニケーション、職場と自宅を組み合わせた勤務形態に合った企業文化、心身の健康面での利用しやすい支援が重要となります。

本調査の概要：マンパワーグループは、労働者の仕事に対する姿勢を理解するために、調査を委託しました。Reputation Leaders社は、2020年6月に8,000人以上の従業員（自宅待機者含む）を対象に定量的なグローバル調査を行いました。回答者は18歳以上で年齢、性別、地域の偏りがないように配慮しています。調査を行ったのはフランス、ドイツ、イタリア、メキシコ、シンガポール、スペイン、英国、米国の8カ国です。