

スキル革命、再び——3つのR、RENEW（再構築）、  
RESKILL（新たなスキル獲得）、REDEPLOY（再配置）

新型コロナウイルス感染拡大がデジタル化とスキルに与える影響  
——働く人々の新たな未来



2020年は、大規模な働き方改革が急速に進みました。健康危機として始まったこの変革は、瞬く間に社会的・経済的な危機へと発展しました。最初に、ホスピタリティ業界、観光業界、加えて製造業界全体が一夜にして動きが止まる事態となりました。一方、テクノロジー、ヘルスケア、物流業界、食品販売店などでは、早急の、そして継続的な人材需要が高まりました。同時に企業は、かつてないスピードと規模でデジタル化を進め、93%の人の労働、生活、消費のあり方が劇的に変化しました。<sup>1</sup>

少し前から予測されていたトレンドが、急激に加速しています。逆境はしばしば、急速な変化や社会の進化の原動力になることがあります。かつてないペースで、デジタルトランスフォーメーションが起きています——これらが雇用を創出し、人々の生活を改善し、よりつながりのある世界を創造する可能性を秘めた抜本的な変化をもたらしています。今日の飛躍的な技術進歩が、集団予防接種計画や働き方改革や柔軟性、加えてワークライフブレンドの向上、スキル向上、仕事の方法・時間・場所の裁量拡大を促しています。いずれも、パンデミックがもたらした思わぬ恩恵です。

私たちはこの1年間、二極化が進むK字型の回復を目の当たりにしています。一部の業種——成長分野の人材や需要が高いスキルを持つ人材——はスピーディに確実に回復する一方、大きく後れをとる恐れがある業種もあります。スキルを持つ者と持たざる者の間で、労働力の二極化が進んでいます。人々の間に、職場や地域社会、さらには自分と異なる価値観を持つ集団によって権利を奪われたという思いが生まれる中、社会的な緊張の高まりが一層表面化しつつあります。

私たちは今、かつてないほど、将来を見据え、それに備えた支援を実施するための機会と責任を担っています。マンパワーグループは、従業員、キャンディデイト、アソシエイト、クライアント、パートナー、当社が事業を展開する地域社会を含むすべてのステークホルダーと協力して、その解決策の一端を担うために全力で取り組んでいます。このスキル革命の時代に需要の高い仕事に就けるよう、採用前のスキル習得、スキル向上、新たなスキル獲得をサポートすることが、この先10年間の決定的な課題です。これらはパンデミックの前から重要な課題でしたが、誰もが潜在的な能力を最大限に発揮し、公平に成長できるチャンスがある良い職場を作るために、今日更に重要性が高まっています。

  
会長兼 CEO  
ヨナス・プライジング

<sup>1</sup> Talent Shortage 2020. Closing the Skills Gap: What Workers Want. ManpowerGroup, 2020.  
マンパワーグループ「2020年人材不足に関する調査：スキルギャップを埋める：労働者が求めているものは何か」(2020年)



# 調査結果：スキル革命、再び——3つのR、Renew（再構築）、Reskill（新たなスキル獲得）、Redeploy（再配置）

## 世界経済が失速する中、デジタル化は加速

パンデミック前から予測していたトレンドが加速する一方、新たなトレンドも浮上しています。特定のスキルへの需要の高まりと、社会的な緊張が相まって、人材不足が深刻化しています。スキルを持つ者と持たざる者の二極化の進行という形で、人材不足が表面化しています。個人の選択肢もさらに増えています——このことは、コロナ以前とコロナ禍の最中に実施した「[What Workers Want](#) / 労働者が求めているものは何か」調査からも明らかです。これまで以上に、柔軟性、選択肢、オフィス勤務と在宅勤務を併用するハイブリッド型勤務を求める声が強まっています。企業は、この状況を考慮し、新たな日常へのスピーディな適応の準備を進める中で、更に洗練された体制を目指しています。リスクと不確実性に対応するため、要員計画を強化し、サプライチェーンの回復力を高め、ベンダー統合を推進しているのです。

デジタルトランスフォーメーションが、驚異的な速さで発展しています。そのため、多くの企業は消費者行動のデジタル化および人材とテクノロジーの最適な融合を軸としたテクノロジービジネスを推進すべきです。パンデミックの影響を加味すると、労働市場と労働者の抜本的な変革は今後も続くことが予想されます。

スキル革命シリーズ最新版では、25 カ国以上の雇用主 26,000 人以上に次の質問を行いました。

- 新型コロナウイルス感染拡大は、自社のデジタル化・オートメーション化計画にどのような影響を与えているか
- 最も大きな影響を受けると考えられる職種、業種、地域は何か
- 新型コロナウイルス感染拡大を受けて、人事の優先課題はどのように変化しているか
- 現在および今後のスキルアップ計画について、どう考えているか



## 勝者が全てを手にする：デジタル化が旧来の職場秩序を変える

パンデミックを受けて、企業はデジタル化とオートメーション化を加速させています。38% がペースを速める一方、17% が計画を一時保留しています。

同時に、失われた雇用以上に、多くの新たな雇用が生まれています。オートメーション化を進めている企業の 86% が、要員の増強または維持を予定しています。対して、オートメーション化計画の縮小または保留を予定している企業は、11% に留まります。<sup>2</sup> デジタル化を最も進めている企業が、最も多くの雇用を創出しています。

デジタル化を最も進めている企業が、最も多くの雇用を創出している

38%の企業が、パンデミックを受けてデジタル化とオートメーション化を加速させている

オートメーション化を進めている企業の86%が、要員の増強または維持を予定している

<sup>2</sup> Humans Wanted: Robots Need You. ManpowerGroup, 2019.  
マンパワーグループ「人の力が求められている：ロボットが雇用を増やす」（2019年）

現在は、どの企業もテクノロジー企業になる必要があります。パンデミック以前からデジタル化を急速に進めていた、いわば「スーパースター」企業は、さらに強大な存在として浮上しています。<sup>3</sup> デジタル化や、働き手のスキル向上、イノベーションへの投資を既に強化している企業は、働き方、消費活動、学習環境、コミュニケーション方法がほぼ一夜にしてリモートに移行した状況の中でも、市場シェアを伸ばして他社を引き離し、社員と顧客に恩恵をもたらしています。



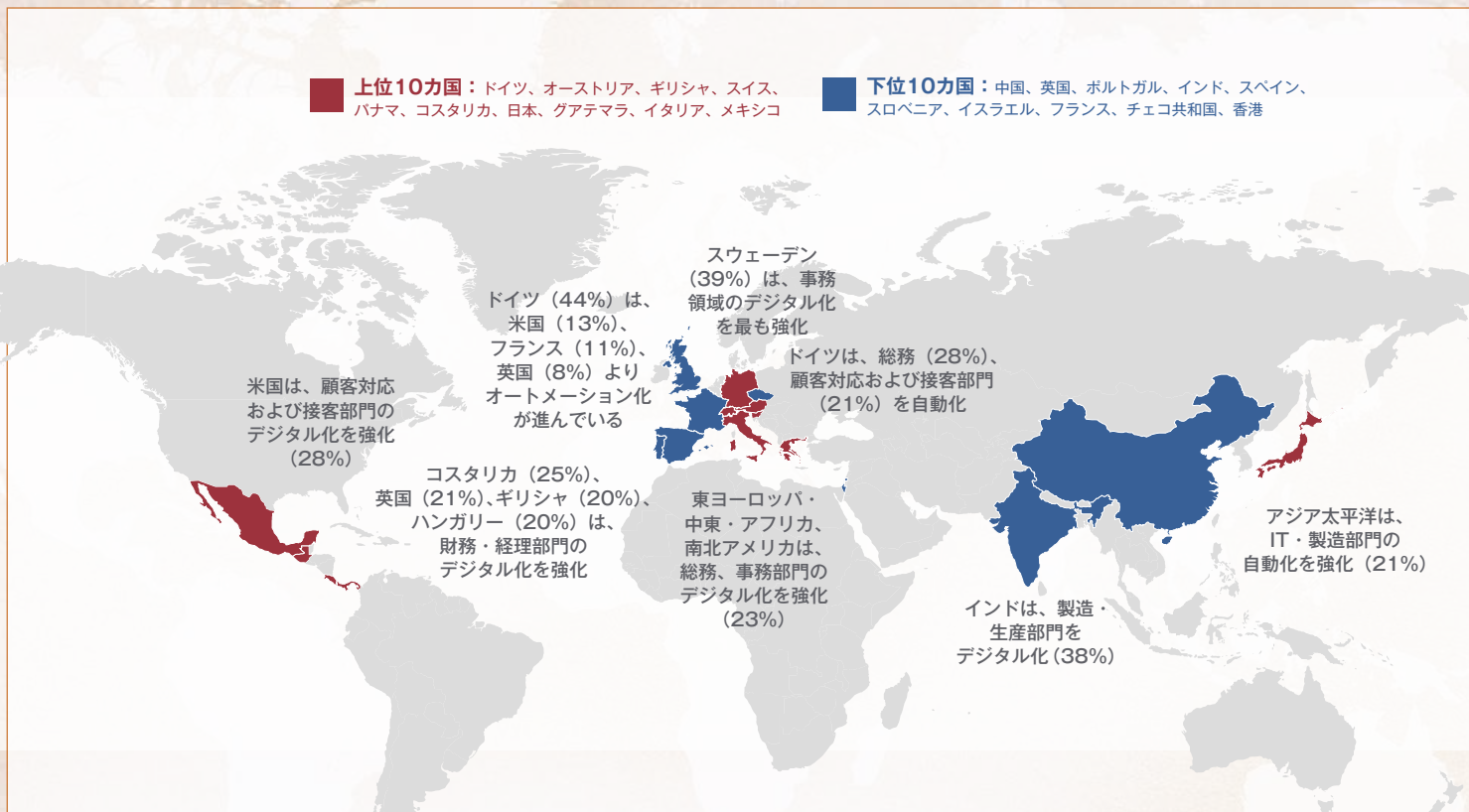
### ……現状維持の敗者、旧来のやり方を貫くのか？

意外にも 45% の企業は、自社のデジタル化・オートメーション化計画にパンデミックの影響はないと回答しました。一方、欧州・アジア太平洋の一部諸国（スペイン、ポルトガル、英国、中国、シンガポール、インド）の企業は、この世界的な危機を吸収し変革計画を推進できそうにありません。このような状況下で、急速に明らかになっていることがあります。それは、既存企業と同様に、新規参入企業がデジタルイノベーションを適応・習得し、オンライン化をいち早く活用していることです。よって、多くの企業は、「従来の事業を新たな方法」または「新たな事業を新たな方法」で実施するのか、判断する必要があります。<sup>4</sup>

### 企業のデジタル化が最も進んでいる国と最も遅れている国

**上位10カ国：**ドイツ、オーストリア、ギリシャ、スイス、パナマ、コスタリカ、日本、グアテマラ、イタリア、メキシコ

**下位10カ国：**中国、英国、ポルトガル、インド、スペイン、スロベニア、イスラエル、フランス、チェコ共和国、香港

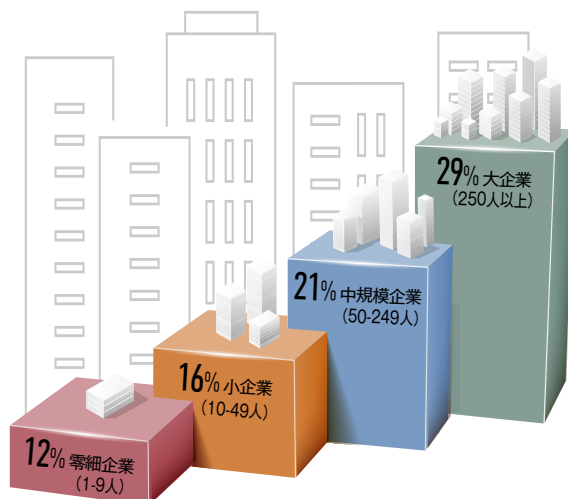


<sup>3,4</sup> Survival of the Fittest. The Economist, 2020.  
ザ・エコノミスト『適者生存』(2020年)

大企業ほど、パンデミックに対応して  
デジタル化を進めている

規模がモノを言う——大企業ほど  
オートメーション化を進め、採用数も多い

デジタル化と働く人々の未来に関しては、企業規模の大きさが安心感に繋がると言えるかもしれません。大企業（従業員数 250 人以上）ほど積極的にデジタル化の計画を立て、採用数も多くなっています。逆に、小規模の企業はパンデミック<sup>5</sup>の影響が最も深刻であり、デジタル化の計画を保留し、採用計画を抑制する傾向が見られます。



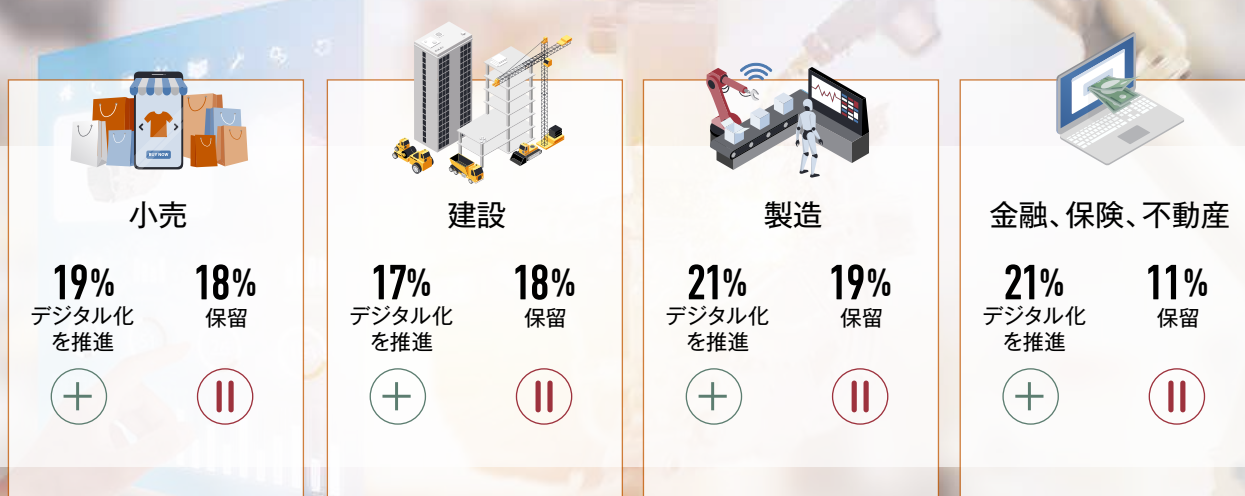
新たなトレンドも見られます——大企業はまずは生産・製造部門のオートメーション化を進め、次いで総務、IT、顧客対応部門という順番で計画を立てています。中小企業は、総務・事務、顧客対応、財務など、サポート機能を変革するためにデジタル化を進める傾向があります。

デジタル化の推進——適者生存

パンデミック前にオートメーション化が遅れていた業種が、巻き返しつつあります。金融、保険、不動産、ビジネスサービス業界は、今回の危機を受けて、特に顧客対応、総務、接客関連業務のデジタル化を推進しています。21%が、パンデミックを受けてオートメーション化のさらなる推進を計画しています。

**注目ポイント：**製造、建設、小売など、当初はパンデミックの影響が最も深刻だった業界の対応は二分しています。スピーディに適応するために、オートメーション化とデジタル化を進める企業もある一方、様子見とし、計画を保留にしている企業もあります

分かれる企業の対応：今すぐオートメーション化するか、保留にするか？

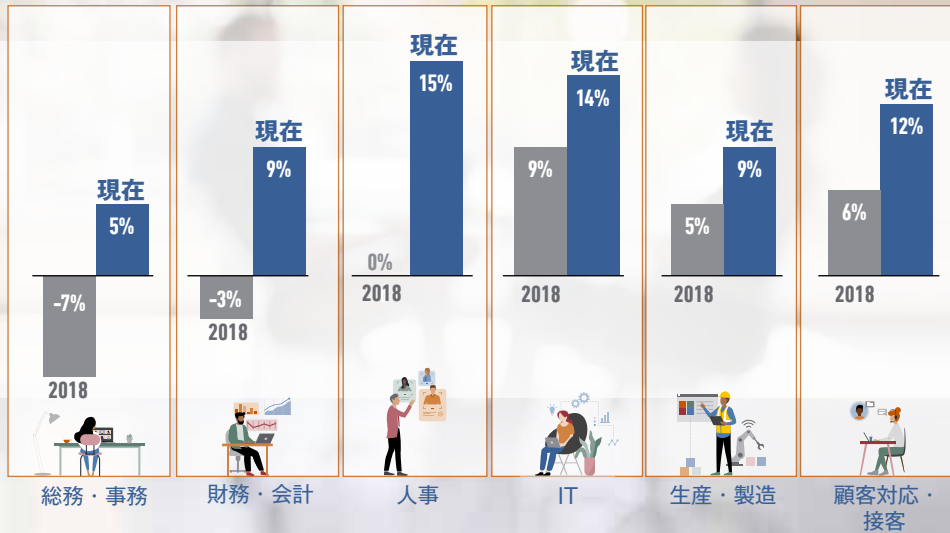


<sup>5</sup> Which small businesses are most vulnerable to COVID-19—and when. McKinsey and Company, June 18, 2020. マッキンゼー・アンド・カンパニー『COVID-19に最も脆弱な小企業とそのタイミング』（2020年6月18日）

## #PEOPLEFIRST (人材第一) : 事業優先課題として人事関連を強化

**人材+テクノロジー : 人事部門のトレンドが変化しています。**2018年の時点では、人事部門の要員を増強する計画はなく、縮小予定の企業もありました。2年を経た今、企業はHRテクノロジーに投資し採用数を増やしています——オートメーション化に最も積極的な企業は、要員数が正味15%増となっています。

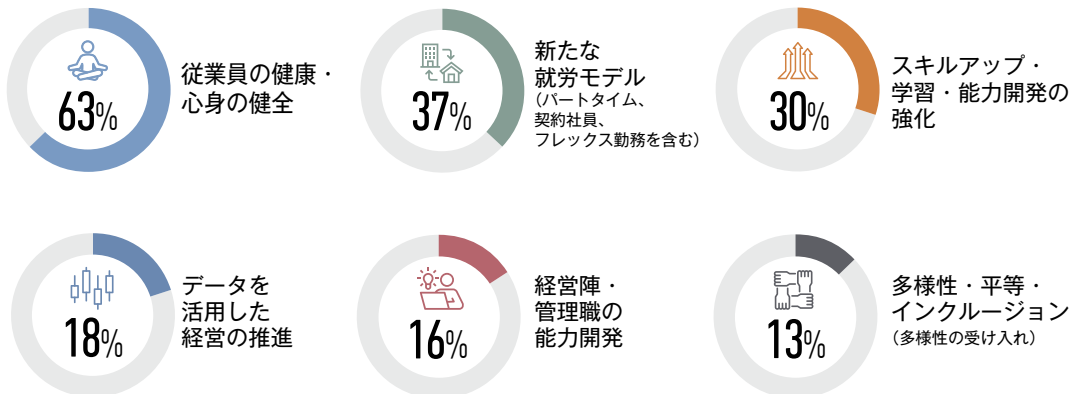
### 人事のトレンドが変化、デジタル化に伴い社員数は純増へ

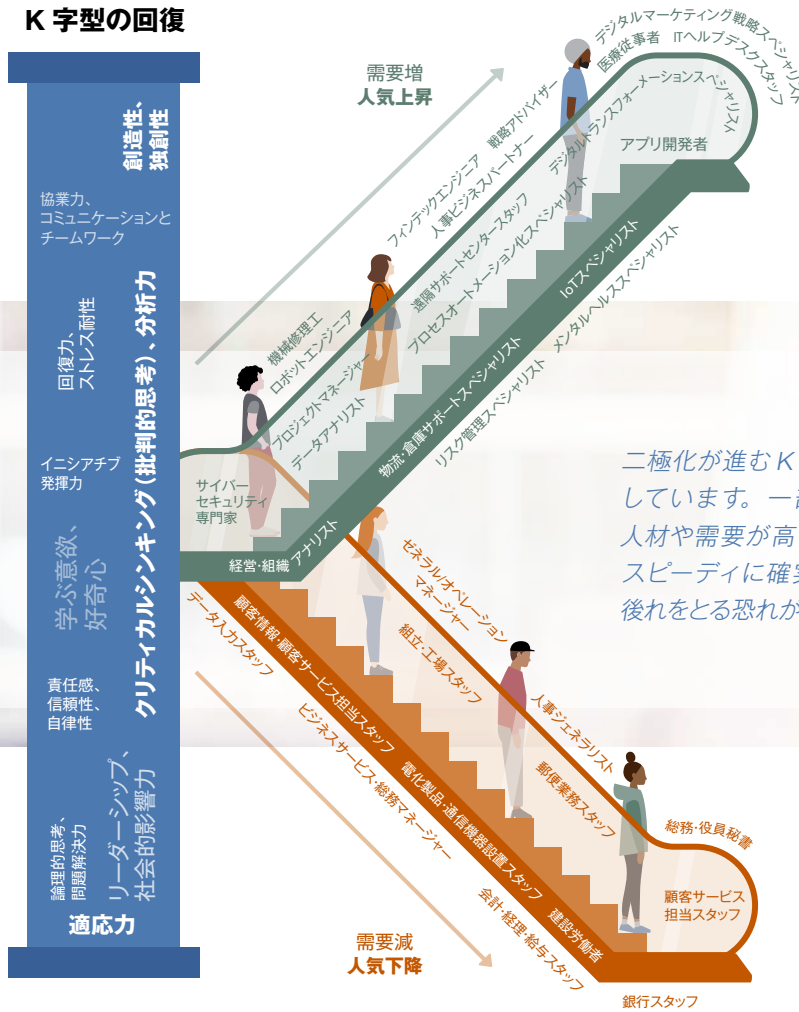


## 働く人々の健康・心身の健全を重視する人事機能——優先順位の変化

健康、経済、社会の危機をきっかけに、人事部門がこれまで以上に重要な位置を占めています。「#PeopleFirst (人材第一)」を考慮しながら、事業戦略を基盤とした人事施策をとる必要があるからです。こうした人事機能の強化により、新たなスキルが誕生し、新たなテクノロジーが求められています。健康、心身の健全、回復力、要員計画、職場再編に加え、エンゲージメントと倫理、スキルアップと新たなスキルの習得、そして消費者としての従業員への幅広い取り組みにおいて、現在、CHRO (最高人事責任者) がリードをしているため、データの収集、保護、分析に対する需要は非常に高まっています。

人事リーダーは、2021年以降の最重要課題に「従業員の健康・心身の健全」を挙げています。次に多い「新たな就労モデル」(パートタイム、契約社員、フレックス勤務を含む)と比べて、2倍近い回答者がこの課題を重視しています。人事リーダーの63%が、「従業員の健康・心身の健全」を最重要課題とみなしています。





二極化が進むK字型の回復を目の当たりにしています。一部の業種——成長分野の人材や需要が高いスキルを持つ人材——はスピーディに確実に回復する一方、大きく後れをとる恐れがある業種もあります。

出典：ManpowerGroup Soft Skills Research 2019, ManpowerGroup Talent Solutions Insight 2021。  
 (『2019年マンパワーグループソフトスキル調査』、『2021年マンパワーグループ タレントソリューションインサイト』)

### ソフトスキル+ IT スキル=人間ならではの能力

企業が急速に大規模な変革とデジタル化を進める中で、スキルに対するニーズも変化しています。2025年までには人間と機械が業務を半々で分担するようになると言われる一方、AI、グリーンエコノミー、ケアエコノミーの分野で9,700万件の新たな雇用が生まれるでしょう。<sup>6</sup> 私たちの最大の課題は、この変革にすべての人を取り込み、新たな雇用が創出されるまでに影響を受ける人々の生活を守ることです。

### 学び方を知る：手軽なコンテンツを求める傾向

スキル革命とコロナ危機が相まって、テクニカルスキルとヒューマンスキル双方への需要が高まっています。企業は、コミュニケーション、時間管理 / 優先順位づけ、適応力、分析的思考、主体性、共感などのソフトスキルをこれまで以上に高く評価し、探し求めています。こうしたソフトスキルが、成功を支える土台なのです。

新たな課題に敏捷に対応し、変化や混乱の時期にもレジリエンス（適応力）を発揮できる——企業は、そんな学び続ける働き手を求めています。リモートワークへの大規模な移行により、連携やチームワークなどのソフトスキルへの需要が、これまで以上に高まっています。にもかかわらず、ソフトスキル習得に投資している企業は30%に過ぎず、3分の1の企業は、今後半年の間にリーダーシップに特化した能力開発を予定しています。研修は、期間が短く、個々の役割や業務と直接関係した内容のものが増えています。社員の間では、要点をまとめた実用的な短いコンテンツを求める声が強まっています——手軽に利用でき、今すぐ役立つ知識を求めているのです。

<sup>6</sup> Future of Jobs Report 2020. World Economic Forum, October 2020.  
 世界経済フォーラム『2020年 仕事の未来レポート』(2020年)





# スキル革命を受けたワークフォースソリューションの刷新




## SkillsInSight™を使って潜在能力を評価し、ソフトスキルを発見する




ソフトスキルは、見つけるのも伸ばすのも難しいと言われます。38%の企業が、必要とするITスキルを習得させるのが困難だと回答する一方で、43%が、分析的思考やコミュニケーションなどのソフトスキルは、さらに教えにくいと答えました。<sup>7</sup> ITスキルも重要ですが、ソフトスキルは長期的な雇用可能性と適応力を高め、あらゆる学習と能力開発に対する社員の意欲を促し続けます。

マンパワーグループ独自の評価ツール SkillsInSight™ などを使えば、人材の強みや希望する業務を把握することができます。企業はこのツールを使って、個々の社員と職務との適合性を予測することができます。また私たちがデータを集計し、今後新たなスキルを習得しやすいのはどのような人材か、予測することもできます。評価 + データ + 分析 = インサイト。このインサイトが、組織の課題となっているスキルギャップに合う顕在・潜在能力を有する人材を特定し、人事に関する決定や、人材獲得コストの引き下げ、社員の再配置などをサポートします。SkillsInSight は、好感度 (Like)、能力 (Ability)、意欲 (Drive) に基づく LAD モデルを採用しています。

### LAD が高い人材

 <p>より大きな責任を担う —必要なスキルを身につける前でも</p>	 <p>自分に挑戦する —成功するため新たなスキルを習得する</p>	 <p>認識能力が高い —新たな情報を素早く吸収し、ラーナビリティを高めていく</p>	 <p>対人スキルと共感力に優れ、好感を持たれる —メンターや専門家を積極的に探し、周囲を説得して障壁を乗り越える</p>
---	--	---	---

 <p><b>好感度 (Like)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>内省スキル、対人スキルが高い</li><li>気さく</li><li>協力的</li><li>一緒に仕事をしてやりがいを感じる</li></ul>	 <p><b>能力 (Ability)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>高い精神力を持つ、知性がある</li><li>データからパターンを読み取れる</li><li>クリティカルシンキング (批判的思考) ができる</li><li>専門的な知識を持つ—業務に関わる知識、経験、スキル</li><li>知識をすぐに習得できる</li></ul>	 <p><b>意欲 (Drive)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>熱意がある、誠実である</li><li>やる気がある</li><li>高い勤労モラル</li><li>高い意欲=長期的なスキル向上</li></ul>
--	--	--

 <p>仕事を与えられるのを待つ、引き受けるのを渋る場合もある</p>	 <p>認識能力が低い— 新たな業務を覚えるのに時間がかかる、敏捷性と進捗の妨げになる</p>	 <p>好感度が低い— 気配りや十分なコミュニケーションを必要とする課題をこなすのが難しい</p>
--	--	--

### LAD が低い人材

<sup>7</sup> Will My Skills be Obsolete in the Future? ManpowerGroup, 2020. Humans Wanted: Robots Need You. ManpowerGroup, 2019. マンパワーグループ『今後時代遅れになるスキルは?』(2020年) マンパワーグループ『人の力が求められている:ロボットが雇用を増やす』(2019年)



## MYPATH® でキャリアアップ計画を作成

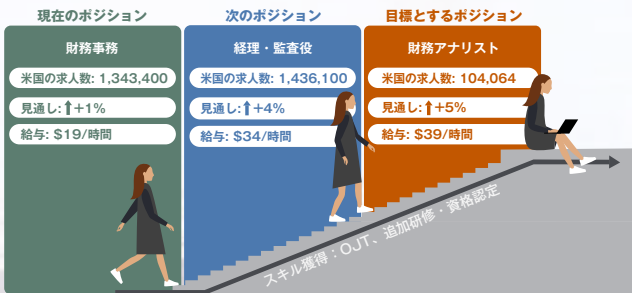


企業は、新たなスキル習得の戦略を示す、明確なロードマップを求めています。個々の人材も、スキル習得の方法とその理由を説明する分かりやすい指針を求めています。マンパワーグループの MyPath® プログラムは、あるポジションから次のポジションへ、さらには低迷する業界から成長分野へのキャリアアップを手助けし、スキルギャップの解消と人材の雇用可能性の向上を実現するとともに、パンデミックにおける社会経済的な影響の緩和を支援します。

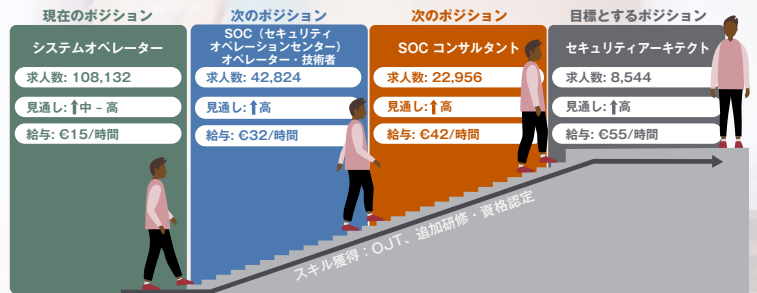
本プログラムは、マンパワーとエクスペリスの両ブランドを合わせて今や 14 カ国に展開し、2,700 人以上のリクルーターのスキルを向上し、人材のエキスパート「タレントエージェント」に育成しています。彼らは評価、コーチング、データ重視の採用のエキスパートとして、キャンディデイト 1 人ひとりに合わせて、今後の役割を見据えた能力開発の指針を示していきます。私たちは、労働市場に関する知識、データ、労働力のインサイトを活用して、IT、財務、先進技術産業、販売、物流などの成長分野を対象に明確なキャリアパスを作成しています。

財務・IT のキャリアパス事例：OJT や資格認定を通じて習得したスキルを用いて、未経験・初心者から、給与や需要が高いポジションへキャリアアップするためのキャリアパスを紹介します。また、将来のスキル・ポジション・給与の持続可能についても示します。

### 財務分野のキャリアパス (米国)



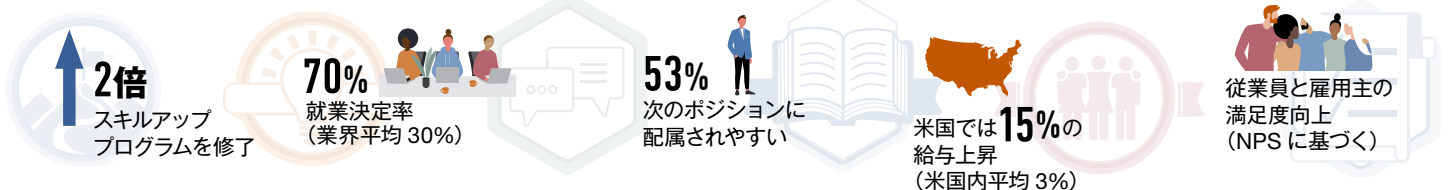
### ITクラウド・インフラ分野のキャリアパス (スペイン)



マンパワーとエクスペリスのアソシエイトは、達成力、問題解決力、コミュニケーション力、学ぶ意欲、チームプレイヤー、業務遂行能力など、人間の行動に関わるスキルを評価される仕組みになっています。いずれも、競争が激しい求人市場で注目を集め、アソシエイトの学習・能力開発への意欲を引き出す上で役立ちます。



### MyPath® を活用した人は



## 未来のスキルを備えた人材を育てる——Experis TECH ACADEMY

IT などの成長分野では、求められるスキルが常に新しいものであるため人材に限られます。革新的な企業は、社外組織——学術機関や時にはライバル企業——と協力して人材を育成し、必要なスキルを学び伸ばせる人材を獲得しています。

Experis Tech Academy は、幅広いクライアント、専門学校、大学と連携して、学習プログラムを修了する前から習得スキルを仕事に活かせる学習カリキュラムを開発しています。私たちは、業界経験とワークフォースに関わる知識に基づき、今後の人材ニーズを見極め、現在のギャップを明らかにし、隣接スキルを将来のキャリアパスに結びつけて、スキル向上と労働力管理に役立つソリューションを提供しています。

Experis Tech Academy は、イタリアのレーシングカー製造会社ダラーラを対象として、繊維業界のスタッフが高性能な自動車の製造に携われるよう、新たなスキルを習得する独自カリキュラムを開発することから始まりました。このカリキュラムでは、機械・電気工学、空気力学、データ分析、設計の修士号を取得できます。現在は自動車のみにとどまらず、スペイン、ドイツ、英国、ポーランド、チェコ共和国、スウェーデン、ノルウェー、イタリアの 8 カ国で、IT・エンジニアリング、デジタル、ハイテク産業、防衛・宇宙航空を含む給与の高い高成長分野を対象に、Tech Academy を通じて採用を支援しています。

主なテクノロジー：データサイエンス・データ分析、Java、.Net、クラウド、サイバーセキュリティ、ロボット工学



60% が  
卒業後に  
就職

70 社の  
パートナー企業



50 種類の  
研修プログラム



毎年 1,000 人の  
学生が参加

100% の  
出席率



イタリア全土に  
5カ所の研究所を  
設置

20 分野の  
高い専門性を  
持つ修士号取得



ノルウェーでは、Experis Tech Academy とキャリアコーチングを行う Right Management の連携を通じて、新卒者と現在勤務中の社員を対象とした、採用前のスキル習得、スキルアップ、新たなスキル習得のための速習プログラムを提供しています。IT 業界のクライアントおよびノロフ技術デジタルメディア大学と共に開発したプログラムを通じて、Java と .Net の開発技術者を育成しています。さらに、企業が拡張性あるクラウドウェブサービスの構築、セキュリティ維持、保守に関わる人材を育成できるよう、サイバーセキュリティスキルを向上させるプログラムも提供しています。

## Right Management のキャリア開発ソリューションで、 雇用数プラマイゼロの未来を作る

人材ニーズがこれまで以上に急速に変化する中、一流企業は必要とする従業員数プラマイゼロの実現に取り組んでしよう。組織再編により無くなる仕事がある一方、新たに生まれる仕事もあります。人々は、社内外で新たなポジションに就くため、新しいスキルを習得することになります。

マンパワーグループ傘下の Right Management は、企業によるスキルアップ重視の取り組みを促し、社内のすべての人材——ブルーカラー、ホワイトカラー、ニューカラー——の雇用の安定確保と仕事の未来に必要なスキル育成をサポートする人材戦略ソリューションを提供します。

英国では、23万5000人以上の退役軍人の一般市民生活に移行する支援をし、軍出身者の雇用を希望する多くの企業をサポート

- **Own Your Career** プログラムでは、AIを活用した評価・スキル分析・マッチング技術である RightMap™ を使って1人ひとりに合わせたコーチング支援を行うとともに、グループ学習イベント、キャリアウェビナー、ピアツーピア・コーチング、7,500種類以上のオンラインおよびオンライン・対面併用型のスキル向上プログラムを実施しています。



**85%** の社員が、RightMap のおかげで  
業務の中で新たな課題に挑戦する意欲が湧いたと回答

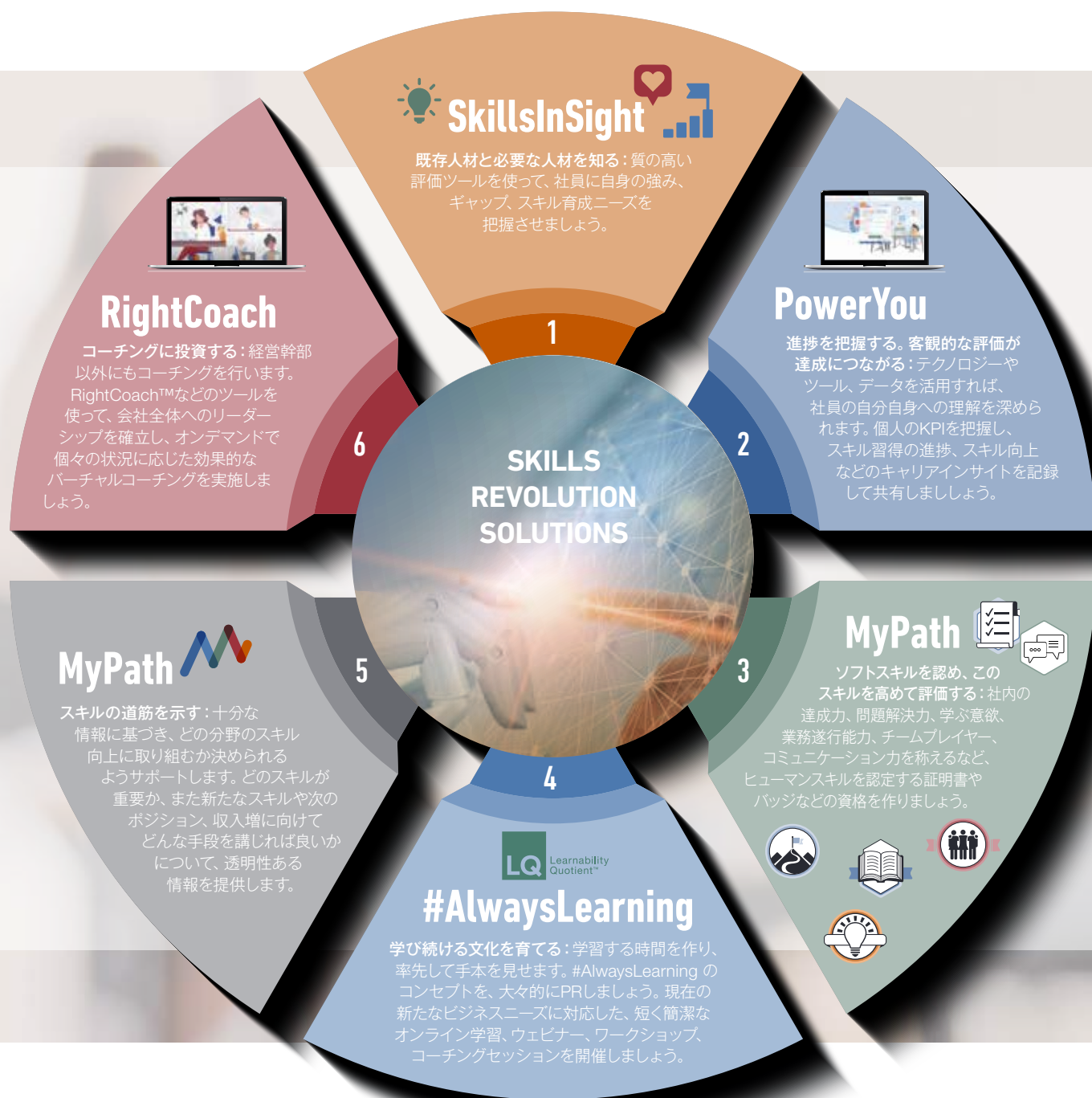
- 当社の **Accelerated Career Support and Career Transition Program** は、スキル向上と新たなスキル習得のためのソリューションを提供し、転職に有利な転用・応用可能スキルと新たな雇用への道筋への意識を養い、再就職支援プログラムに加えて、研修費用と配置転換に関する実用的なアドバイスも提供します。

このような形で、企業が社員に今後のキャリアの選択肢を示し能力開発の手助けをし、社員に対して、社内外での新たな未来の探求を促します。



# スキル革命、再び—3つのR、Renew（再構築）、Reskill（新たなスキル獲得）、Redeploy（再配置）へのロードマップ

必要なスキルが急速に変化し、人材が重視されている今、企業は人材のスキル再構築と、スキル革命の次なる段階で最も優秀な人材を誘致し、育成し、惹きつけ、定着させるためのワークフォース開発戦略を必要としています。





**マンパワーグループについて** マンパワーグループ (NYSE:MAN) は、ワークフォースソリューションを提供する世界有数の企業であり、組織を成功に導く人材の確保、評価、育成、管理に関わるサービスを提供することで、急速に変化する働く世界の組織変革を支援しています。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、70 年近くにわたり、世界 75 の国と地域における求職者と顧客に価値あるサービスを提供しています。当社は、女性、インクルージョン、平等および障がい者からの視点において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。2020 年、マンパワーグループは「世界で最も倫理的な企業」の 1 社に選ばれて 11 年目となります。これらすべてが、需要の高い人材に選ばれてきた当社ブランドの実績を物語っています。

**本調査の概要** マンパワーグループは 2020 年、43 カ国 6 業種の従業員 26,130 人を対象とする定量的な調査を Infocorp 社に委託しました。アルゼンチン、オーストラリア、オーストリア、ベルギー、ブラジル、ブルガリア、カナダ、中国、コロンビア、コスタリカ、クロアチア、チェコ共和国、フィンランド、フランス、ドイツ、ギリシャ、グアテマラ、香港、ハンガリー、インド、アイルランド、イスラエル、イタリア、日本、メキシコ、オランダ、ノルウェー、パナマ、ペルー、ポーランド、ポルトガル、ルーマニア、シンガポール、スロバキア、スロベニア、南アフリカ、スペイン、スウェーデン、スイス、台湾、トルコ、英国、米国で調査を実施しました。評判とソートリーダーシップに関するグローバルコンサルティングを手がける Reputation Leaders 社が、データ分析を実施しました。

## オンラインで対話に参加しましょう



@ManpowerGroup



facebook.com/ManpowerGroup



linkedin.com/company/ManpowerGroup

マンパワーグループについて詳しくは、[WWW.MANPOWERGROUP.COM](http://WWW.MANPOWERGROUP.COM)をご覧ください。