

“
今私たちは、スキル革命の真っ只中にいます。テクノロジーが組織を変革させ、求められるスキルが急激に変化し、企業は人材確保に苦勞しています。必要なスキルを備えるため、自律的に学習し、時代に適応し続けられる人材が、求められています。ありきたりのスキルだけでは給与は増えず、将来の見通しも立たずに、政治、保護主義、ポピュリズムに翻弄されてしまいます。

デジタル化やオートメーション（自動化）は様々なスピードで進行し、時期や形を変えながら、色々な地域、業界、企業に影響を与えています。昔は変革が起きるのに数十年、時には数世紀の時間が必要でしたが現在は、かつてないペースで変革が起きています。しかしながら、その影響はまだ定かではありません。**人間ならではの選択や創意工夫が、日常生活やビジネスにどうテクノロジーを活用していくのかを決める鍵になるでしょう。**未来のシナリオがどんなものであれ、この急激に変化する働く世界において、雇用を継続的に維持・確保するためには、スピーディかつ広範囲にわたって、人材のスキル向上を支援することが必要です。

スキル革命を生き抜くための答えは、スキル習得とそれを就業機会につなげることです。類似するスキルを特定することができれば、就職活動や転職の際に、明確なキャリアパスを描くことができます。短期の体験型研修 (OJT) を増やし、新たなスキル習得を目的としたプログラムを推進する必要があります。また繊維業界から複合材料開発エンジニアへ、鉱山労働者からプログラマーへ転身といった具合に、衰退産業から成長産業へと人材を流動させねばなりません。¹

私たちは考え方を考える必要があります。デジタルの世界で成功を収める上で、学位は必ずしも必要ではありません。むしろ、継続的なスキル開発への意欲が重要です。スキル開発を続ける意欲と、スキルを伸ばす能力を養い、雇用を維持できるよう、人々の好奇心とラーナビリティを育む必要があります。

適切なスキルミックスを習得できれば、人間はテクノロジーと対峙するのではなく、それを活用する存在になれます。雇用主として社員のスキル向上を支援し、未来への対応力を育成することが、現代特有の課題になるでしょう。必要なスキルを明らかにし、就業機会につなげるからこそが、スキル革命を生き抜く鍵となるのです。

マンパワーグループ会長兼 CEO
ヨナス・プライジング



42 カ国の雇用主 20,000 人に聞きました

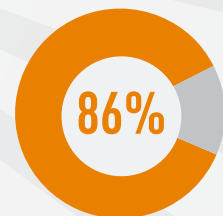
- オートメーションが、今後 2 年間の社員数にどのような影響を与えるか
- 最も影響を受けるのはどの部門か
- 最も重視するソフトスキルと、最も見つけ難いソフトスキルは何か

スキル革命における人間の強み ソフトスキル+テクノロジー+デジタルスキル = 最高の組み合わせ

未来の労働市場をめぐるのは、これまで極端な予測がなされてきました。テクノロジーが仕事を奪う、ロボットの登場で運転手は姿を消す、ひいては世界中の労働者から仕事なくなる危機さえ叫ばれています。² 一方最近では、新たな仕事や新たなスキルが登場しています。昨年に続き 2 回目となる調査では、世界の雇用主の 86% が、オートメーションを受け、今後 2 ~ 3 年間の社員数は変わらないか、むしろ増加すると回答しています（日本単体だと 76%）。また求められるスキルが急速に変化しているため、雇用主自身も、18 カ月先にどんなスキルが必要になるか予測できていません。

本レポートでは、オートメーションがデジタル時代の労働力に与える影響を、5 年、10 年先ではなくもっと短期にフォーカスして検証します。社内で拡大する部門、縮小する部門を明らかにし、雇用主が最も必要としながらも、見つけるのに苦労しているソフトスキル——人間ならではの強み——の重要性をめぐる洞察を示していきます。

マンパワーグループは、働く世界のエキスパートとして年間 300 万人に仕事を紹介し、3 万人の社員が、毎年 40 万社のクライアントに採用と人材育成に関するアドバイスを提供しています。私たちはその経験とスキルを生かし、スキル革命を生き抜くための人材ソリューションを提案します。



**86%の雇用主が、
オートメーションを
受けて社員数の維持
または増員を
予定している
(日本単体では76%)**



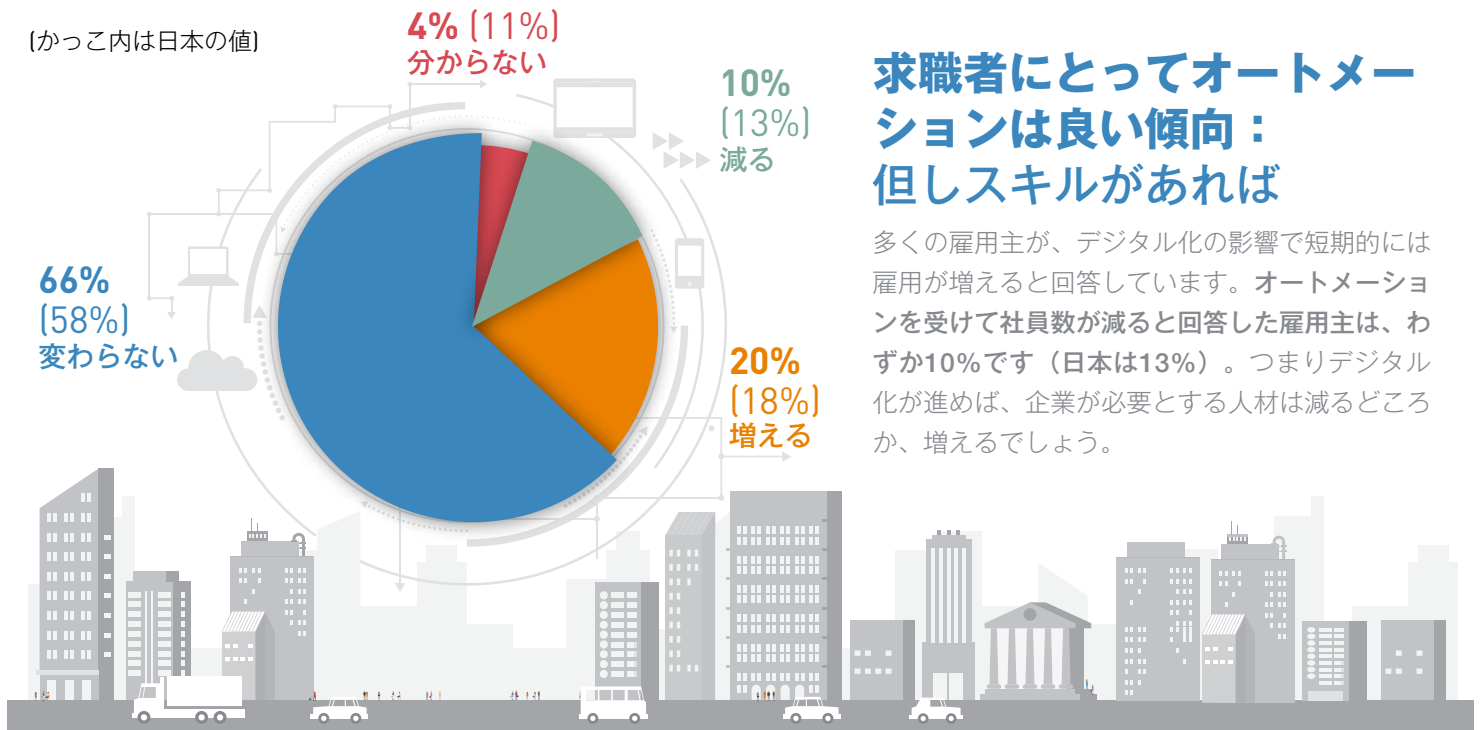
人間ならではの強み

には、コミュニケーション、連携、独創性などの従来のソフトスキルに加え、思いやり、人間関係の構築、察知力、好奇心、学習意欲などの人間独自の強みがあります。この強みは、テクノロジーを補い、オートメーションに仕事を奪われる脅威を防ぐことができるスキルとなります。



グローバルにおけるデジタル化の影響

(かっこ内は日本の値)



求職者にとってオートメーションは良い傾向：但しスキルがあれば

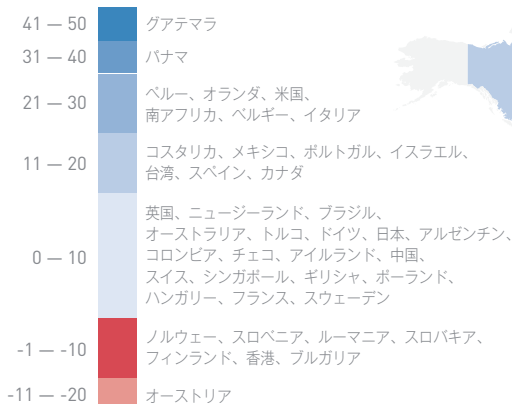
多くの雇用主が、デジタル化の影響で短期的には雇用が増えると回答しています。オートメーションを受けて社員数が減ると回答した雇用主は、わずか10%です（日本は13%）。つまりデジタル化が進めば、企業が必要とする人材は減るどころか、増えるでしょう。

デジタル化：世界的な現象

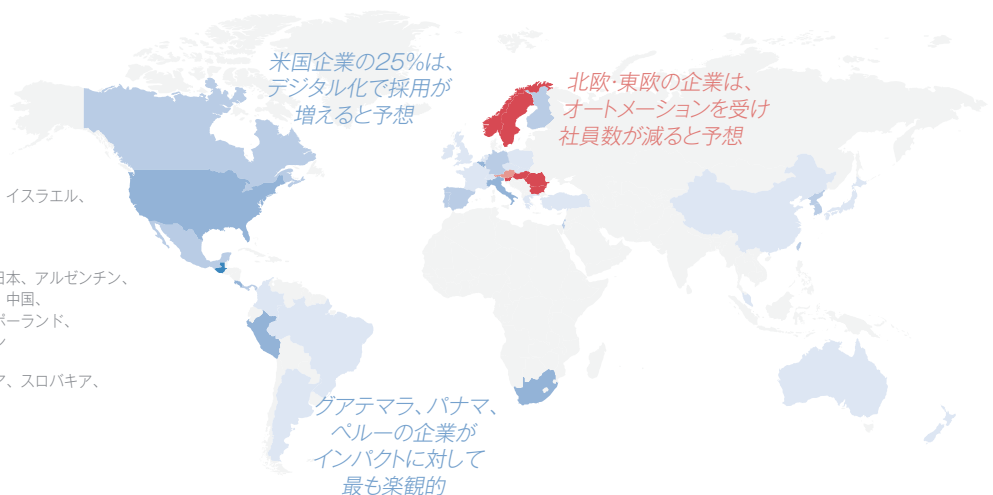
デジタル化を避けられる国はありません。産業の高度化・自動化が進む中、雇用主は変革を推進するための新たな人材——特にITスキルを有する人材——を求めています。42カ国中34カ国で、デジタル化を受けて社員数が増えると答えた企業が、減ると答えた企業を上回りました。

今後2年間にテクノロジーが社員数に与える影響

社員数は増えると答えた割合(%)



社員数は減ると答えた割合(%)



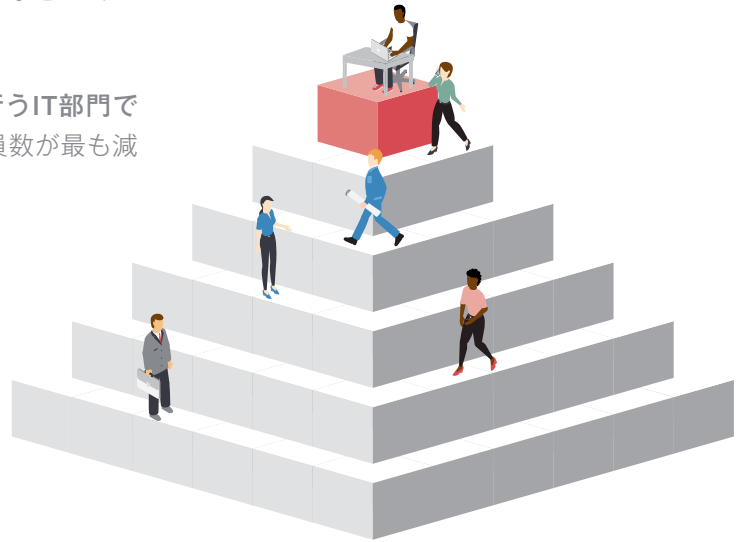
南米の雇用主は昨年調査に引き続き、オートメーションが採用に与える影響に最も楽観的です。欧州では、ドイツ、ベルギーの雇用主が社員数は増えると予想しており、昨年より楽観論が強まっています。³ 採用が増えると予想している企業は、米国の25%に対し、中国ではわずか3%です。⁴

ロボットが奪うのは定型業務であって仕事ではない： スキルの再整理

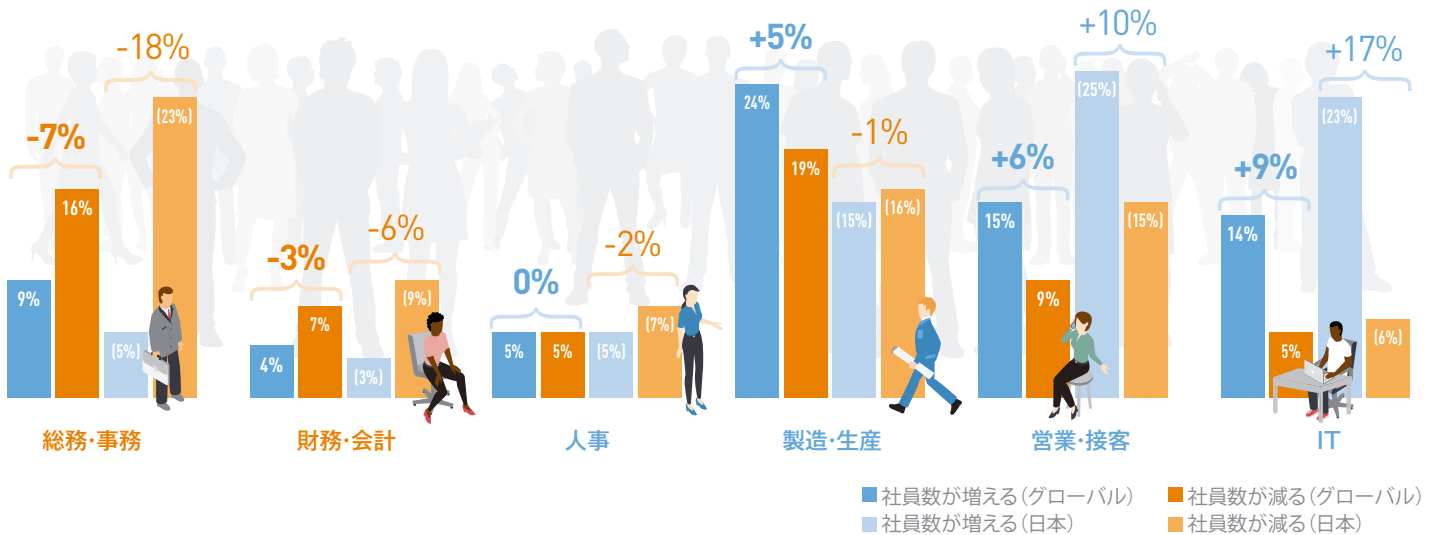
多くの雇用主は、デジタル化を受けて社員数が増えると予想していますが、その影響は部門によって異なります。

最も社員数が増えるのは、デジタルスキルに投資を行うIT部門です。営業・接客部門がこれに続きます。対照的に、社員数が最も減少するのは総務・事務部門です。

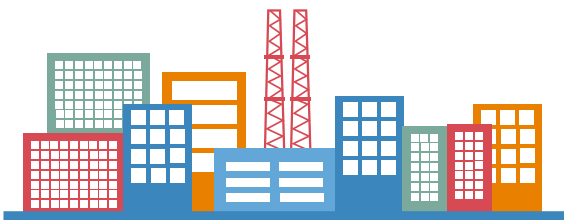
コンシューマーリズム（消費者主権主義）が高まり、企業が顧客サービスとラストマイルデリバリー（最終配送拠点から消費者までの配達サービス）に重点を置く現在の傾向が、デジタルの世界でも次第に顕著になっています。オートメーションの脅威に最もさらされているのは、定型業務や、顧客への付加価値が低い業務です。



今後2年間に最も社員数が増える見込みの部門、減る見込みの部門



**IT 部門は社員数が増えると予想される一方、
総務・事務部門は最も減ると予想されています**



製造・生産部門： 大きく変動

企業は新たなスキルの登場や、その他スキルの衰退を受けて、大きな変革が生じると予想しています。



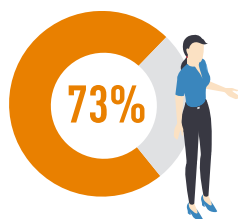
2年目の調査でも、製造・生産部門はデジタル革命の先頭を走っており、離職率が最も高いと予測されています——24%は社員数が増え（日本は15%）、19%は減る（日本は16%）と回答しました。「インダストリー4.0」の登場により、次世代製造業の再生が加速しています。製造部門は労働力の再調整を進め、適切なデジタル人材の獲得を試みています。他の部門も、まもなくこの動きに続くでしょう。



人事・財務部門： 少ない人数で効率アップ

多くの企業が人事・財務部門の社員数に変化はないと回答しており、社員数の変動は人事で0%（日本は-2%）、財務で-3%（日本は-6%）と予測されています。組織全体の社員数が増加する中、企業は新しいテクノロジーを導入し、それを活用できるよう労働力やスキルを順応させることで効率的な変革を遂げようとしています。人事・財務部門は、その推進役の責任を担うのです。

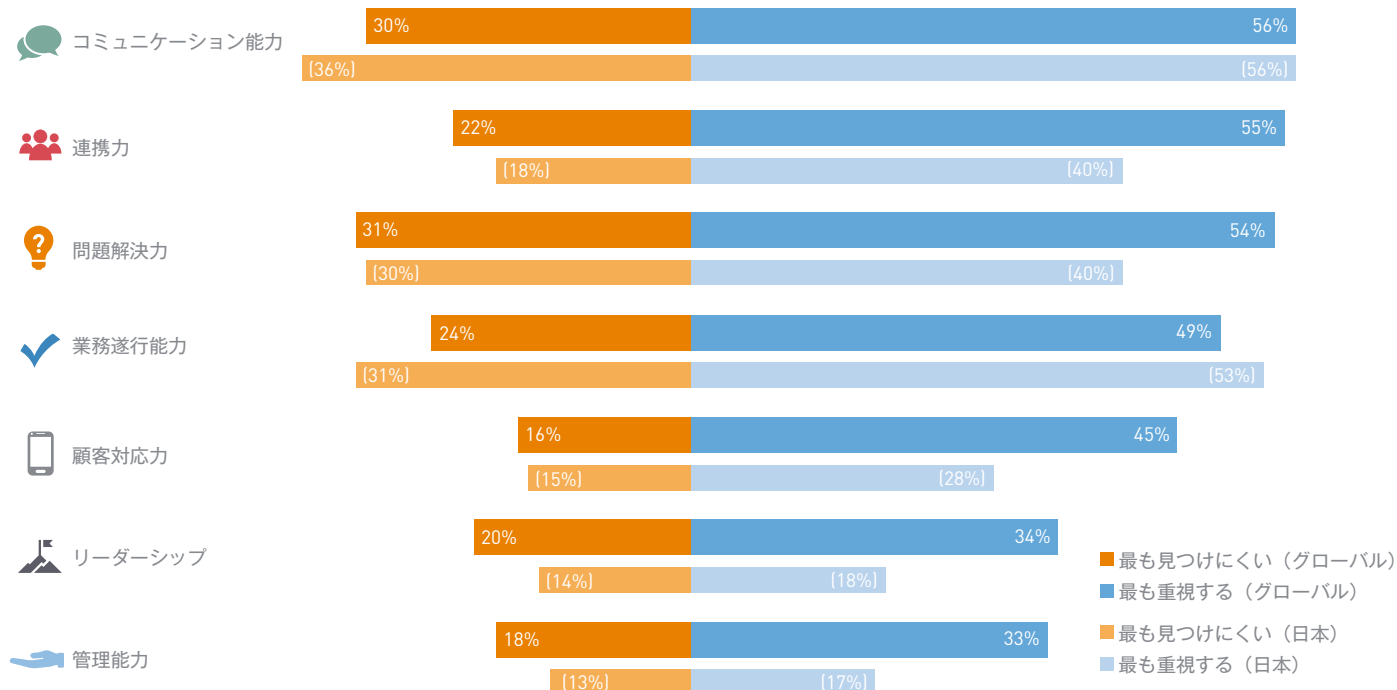
特に金融サービス業界—金融サービス・不動産・保険を含む—では、IT人材への需要が、会計人材の5倍に達すると見込まれています。



全体的な社員数は増えると回答した企業のうち73%が、人事部門が最も縮小すると予測（日本では77%）

デジタル時代に重視される人間の強み

最も重視するソフトスキルが、なかなか手に入らない



ITの重要性： フロント／バックオフィスともに、 デジタルコミュニケーターの需要が高い

企業でも個人でも、スキル革命時代には、人間の強みとIT・デジタル知識がひとつに融合した時、最高の組み合わせが実現します。半数以上の企業が、最も重視するソフトスキルは、口頭または文章でのコミュニケーションスキルだと回答しています。連携力と問題解決力がそれに続きます。

適切なスキルミックスを有する人材を見つけることが課題です。雇用主は、採用活動の中で問題解決力、コミュニケーション能力、業務遂行能力、連携力を持った人材を見つけるのが難しいと回答しています。



最も重視するソフトスキル（部門別）



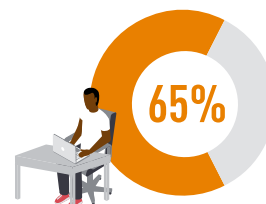
最も見つけにくいソフトスキル（部門別）



社員数が減る見込みの部門

社員数が増える見込みの部門

IT部門は、他部門と横断的に協力してデジタル化を主導する場面が増えているため、コミュニケーション能力がとりわけ重要です。ITはもはや縦割りの独立した組織ではなく、複数の分野にまたがる、ビジネス変革の中核を担う部門です。そのため企業は、コミュニケーション能力や問題解決力があり、顧客サービスの向上と付加価値の提供につながる新たなテクノロジーやサービスを理解できる現場スタッフを、高く評価しています。



IT部門の増員を予定している企業の65%が、最も重視するソフトスキルはコミュニケーション能力と回答
 （日本ではコミュニケーションと業務遂行能力が同率59%で最多）

ケーススタディ：需要が高いスキルを見だし、就業機会につなげる



スキル向上によって 衰退産業から 高成長部門へと転身 ——イタリア

新たなスキルが出現した途端、古いスキルは時代遅れになります。オートメーションが仕事のやり方を変えつつある今、衰退する産業を追われた人々の行き場を見つけねばなりません。イタリアでは企業主導の官民提携により、魅力的なスキル向上プログラムが作成され、採用ニーズの変化に応じ、地域の活性化を果たしています。

イタリアのエミリア・ロマーニャ州には、フェラーリ、マセラティ、ランボルギーニ、ダラーラなど世界最先端の自動車メーカーが拠点を構えています。同州では、性能の高い車に使用する丈夫な軽量素材を作る熟練労働者が不足していました。そこでマンパワーグループの Experis チームは、地元の専門学校や大学、自治体と提携して研究所兼専門トレーニングセンターを開設しました。この Experis Lab は、独自のカリキュラムを目玉にして多くの人材を集め、失業中の繊維関係の労働者に炭素繊維などのハイテク素材を扱うスキルを習得させ、業績が好調な一流自動車メーカーで働けるようにしました。この手法は、他の地域でも応用できます。⁵



より多くの企業や部門が、デジタル化をさらに推進していくため、スキル革命時代においては、全ての社員にデジタルスキルと、問題解決力・連携力が求められるでしょう。



退役軍人を育成し 製造業への転職を支援、給与も倍増 ——米国

米国の製造業界では、必要なスキルとそのスキルを保有する社員の数にギャップが生まれています。2020年には、製造業で最大200万人の人材が不足するでしょう。このギャップを解消するためにマンパワーグループは、シカゴ・デジタル製造設計イノベーション研究所の協力を得て、現在および将来必要となる仕事とスキルのあり方を定義し、次世代製造業を牽引する165の職種を明らかにしました。⁶

マンパワーグループは、エンジニアリングの経験をもつ退役軍人が、この新たな職種に容易に適応できる類似スキルを備えている人材だと特定しました。彼らには、高いラーナビリティもありました。計測・自動化・制御を担当する技師という需要が高い仕事につくために、スキルを向上させる意欲と能力を備えていたのです。

私たちはロックフェル・オートメーション社、およびアドバンスド・マニュファクチャリング学会と提携して、座学、OJT、キャリアコーチングを組み合わせたソフトスキルに重点を置く12週間の速習トレーニングプログラムを立ち上げました。

最初の受講生は2017年11月に講座を修了しました。全員が一流企業から内定をもらい、多くは給与が2～3倍に増えています。私たちは、市場で需要が高いスキルセットを特定し、類似するスキルを有する十分に活用されていなかった労働力を見つけ、ラーナビリティを備えた人材に研修を実施しました。潜在能力を引き出して、貴重な才能を育成し、彼らの人生を変えたのです。⁷



スキル革命時代の人材ソリューション

雇用主は、デジタル変革、ビジネスモデルとスキルニーズの変化に備え、次のような戦略的な対策を実施できます。



1 ラーナビリティを備えた人材を採用する

雇用主はもはや、既存の人材市場に頼ることはできません。ラーナビリティ（長期的な雇用可能性を維持するために、新たなスキルを学習する意欲・能力）を備えた人材が、必要なのです。現在の雇用可能性を決めるのは、今持っている知識ではなく、今後の学習意欲です。

優秀な人材を誘致し、定着させるために「ラーナビリティ」の文化を育てましょう。www.learnabilityquotient.com/ja-jp



2 スキルの類似性を見つける

成功する人材を育てましょう。必要なスキルを特定したら、類似するスキルセットを有する求職者を探します。類似スキルとは、新たな職種と関連性が深く、その仕事に適応できそうなスキルです。既存の人材を、従来型スキルセットからデジタル時代に必要なスキルセットへと移行する支援をしましょう。マンパワーグループとデジタル製造設計イノベーション研究所が、次世代製造技術の165の職種を明らかにしたプロセスは、こちらのサイトからご確認いただけます。www.right.com/digitalmanufacturing

3 デジタルリーダーを育てる

リーダーに必要な能力の80%は、従来と同じ——適応性、推進力、忍耐力、聡明さ——です。しかしデジタル時代には、新たな形のリーダーシップが求められています。今までのやり方では、今後成功は取められません。今日のリーダーには、敢えて先頭に立ち、早い段階で失敗する覚悟が求められます。そして当然、周囲の能力を引き出すことも必要です。デジタル時代のリーダーになる準備はできていますか？自分のDQ（デジタル特性）を計ってみましょう。digiquote.io



DigiQuotient



急速に変化する働く世界の中で、未来への対応力を育むために、社員のスキル向上を支援することが、現代特有の課題です。

必要なスキルを明らかにし、就業機会につなげるからこそ、スキル革命を生き抜く鍵になるでしょう。

本調査の概要

マンパワーグループは2017年10月に、42カ国の6業種19,718人の雇用主を対象とする定量的な調査をInfocore社に委託しました。対象国は、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、チェコ、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、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、ニュージーランド、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、イギリス、アメリカです。データ分析はReputation Leaders社が実施しました。

¹ Erica Peterson, "From Coal To Code: A New Path For Laid-Off Miners In Kentucky" National Public Radio, (May 6, 2016). エリカ・ピーターソン『石炭からコードへ：ケンタッキーの失業炭鉱夫の新たな道』ナショナル・パブリック・ラジオ（2016年5月6日）

² Martin Ford, Rise of the Robots: Technology and the Threat of a Jobless Future, (New York, NY: Basic Books, 2015). マーティン・フォード『ロボットの台頭：テクノロジーと仕事なき未来の脅威』（ニューヨーク州ニューヨーク：ベシックブックス、2015年）

³ 「スキル革命：デジタル化時代、スキルと人材が鍵を握るのはなぜか？」（マンパワーグループ、2017年）では、雇用主の83%がオートメーションに対応して社員数を維持または増員すると回答し、12%が社員数を減らすと回答しました。

⁴ 図は、オートメーションにより想定される変化を示します（増加ー減少）。

⁵ 詳しくは以下を参照：
<https://doingwellbydoinggood.manpowergroup.com/skilling-up/dallara-motorsports/>

⁶ 詳しくは以下を参照：
<http://www.right.com/digitalmanufacturing>

⁷ 詳しくは以下を参照：
<https://doingwellbydoinggood.manpowergroup.com/skilling-up/rockwell-automation/>



ManpowerGroup®

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。40万以上の顧客に革新的なソリューションを提案し、300万を超える人材に幅広い業界や業種の中から有意義で持続可能な仕事を紹介しています。マンパワーグループブランドである Manpower、Experis、Right Management、ManpowerGroup Solutions を通じて、70年近くにわたり、世界80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。2018年には「世界で最も倫理的な企業」の1社に8年連続で選出されたほか、フォーチュン誌の「世界で最も賞賛される企業」の1社にも選ばれており、業界で最も信頼され賞賛されるブランドであることが改めて認められました。働く世界の未来を活性化するマンパワーグループの活動については、www.manpowergroup.com をご覧ください。



ご意見をお聞かせください



@ManpowerGroup



facebook.com/ManpowerGroup



linkedin.com/company/ManpowerGroup