

digitization

HUMAN SKILLS MACHINE LEARNING

new ways of working

AUTOMATION AI VR

Robots GROWTH

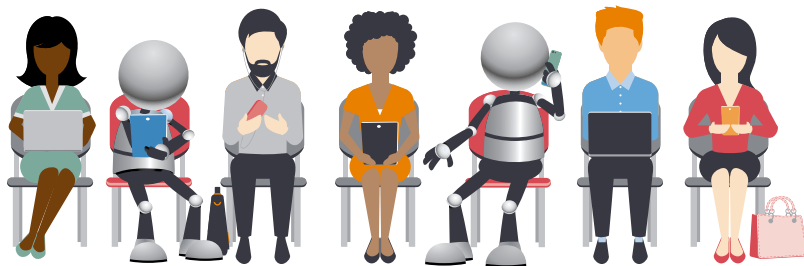
# 人の力が 求められている

—ロボットが雇用を増やす





## 人の力が求められている ——ロボットが雇用を増やす



ロボットに仕事を奪われるのでは——私たちはそんな心配にとらわれすぎて、問題の本質を正しく理解できていないようです。労働力として投入されるロボットが増える一方、人材の活用も増加しています。私たちの調査によると、オートメーションを受けて企業は3年連続で従業員数を増やしています。技術の普及はますます進むでしょう。経営者は、人間と機械が共存できる方法を編み出さねばなりません。

私たちの役割は、学習する習慣と人材を育成する文化を築くことです。組織と個人双方にとって、スキルは成長と適応力につながるパスポートです。人材のラーナビリティ（学習意欲）を高め、スキル向上に意欲的な層だけでなく、すべての労働者の継続的学習を促進しなければなりません。学習のあり方も、以前と同じではなく変化しています。オートメーションと共存する方法を学ぶ支援をし、機械との連携に必要な新スキルを開発することが不可欠です。技術が市場に変革を起こしている今、短期集中で学ぶなど、生涯に何回も学習サイクルを繰り返す必要があります。

このレポートでは、オートメーションが企業経営にもたらしている変化について考察していきます。成功に必要な労働力を確保するために、企業は採用数を増やし、雇用を拡大し、スキル向上に力を入れています。人間と機械、一方が勝つわけではありません。強固なより良い社会を築くために、企業と個人が機械と協業しながら共存できると確信しています。

マンパワーグループ会長兼 CEO  
ヨナス・プライジング

ロボットが人間の仕事を奪う。10年前から議論されていますが、実際は正反対のようです。調査の結果、オートメーションを受けて**従来より多い87%の企業が、3年連続で従業員の維持または増員を予定しています**（日本は78%）。雇用機会が減るところか、企業はデジタル投資を進め、ロボットに業務を移管し、雇用を創出しています。同時に企業は、従業員が機械を補う新たな役割を担えるよう、スキル向上に力を入れています。**スキル革命が本格化しているのです。**

**オートメーションを受け、従来より多い87%の企業が従業員数の維持または増員を予定（日本は78%）**

**44カ国の雇用主 19,000人に、次の質問をしました。**

- 今後2年間にオートメーションが自社の雇用拡大に与える影響
- 大規模な要員拡充を計画している部門と、求めているスキル
- 将来必要となる労働力を確保するために実施している人材戦略



### ラーナビリティ

長期的な雇用可能性を維持するため、新たなスキルを学び続ける意欲や能力

# キーポイント

## オートメーションが雇用を生んでいる：今後も傾向は変わらず

オートメーションが進んだ結果、従来以上に多くの企業が従業員数の維持または増員を予定しています（3年間で83%<sup>1</sup>から87%に増加。日本は76%から78%に）。

その一方、雇用減少が見込まれる企業は、12%<sup>2</sup>から9%に減少しています（日本は11%から12%に増）。

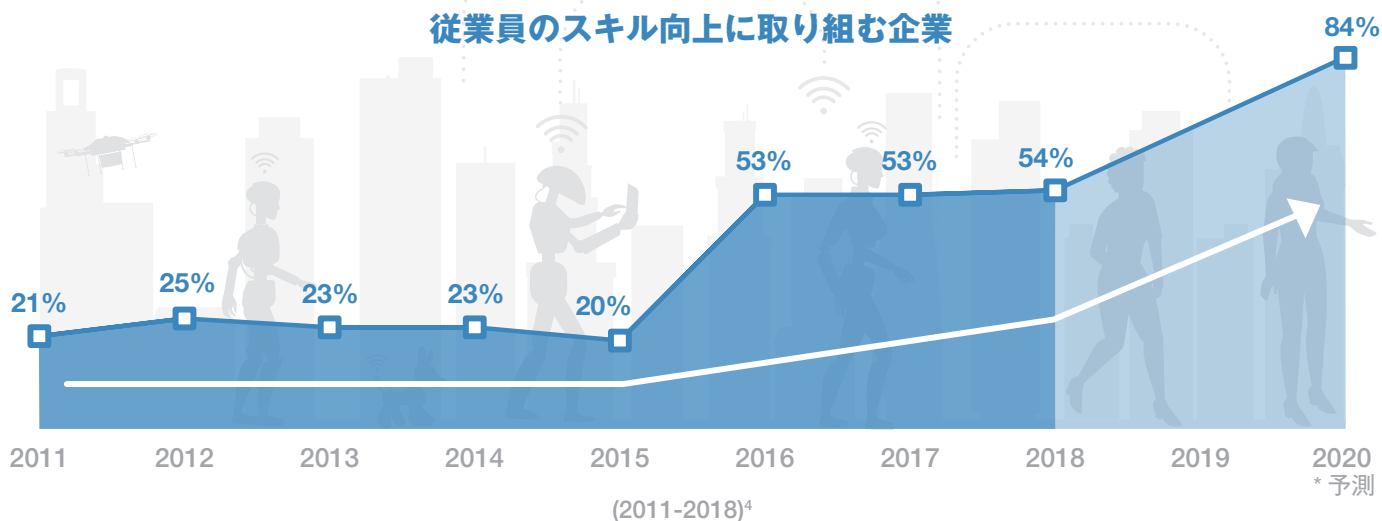
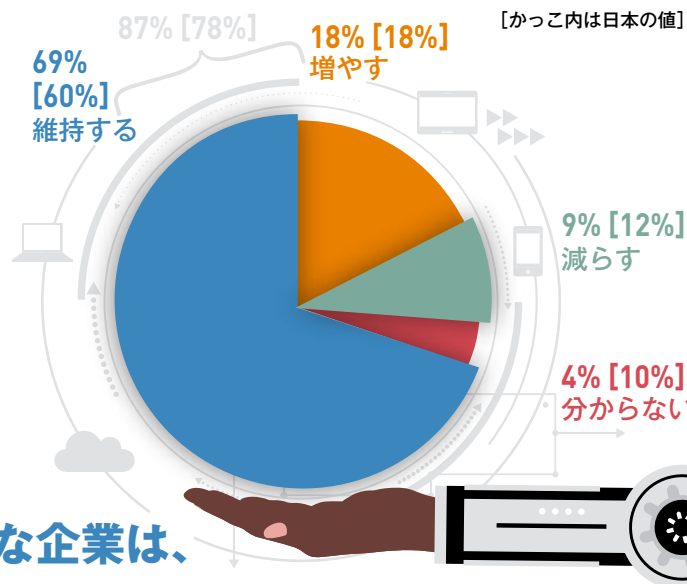
## ……オートメーションに積極的な企業は、雇用も大幅に増やしている

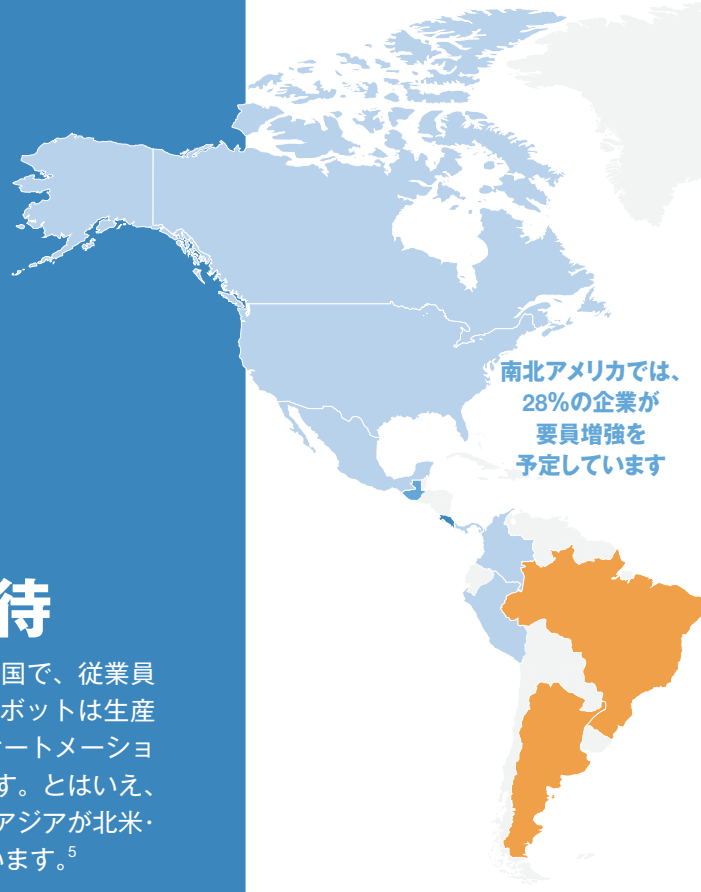
デジタル化を進める企業が成長を遂げ、成長がさらに新たな雇用を生んでいます。既に業務のオートメーションを進めデジタル変革を推進している企業は、要員増強にとっても意欲的です。こうした企業の24%が（日本は29%）、今後2年間に雇用を増やす予定があると回答しています。オートメーションを進める企業のうち、要員を減らすと答えたのは12%に過ぎず、3%が分からないと回答しています。（日本は22%が減らす、1%が分からない）

**41%の企業が今後2年間に業務の自動化を進めると回答（日本は15%）。うち24%が雇用の増強を予定しており、自動化を予定しない企業を6%上回る結果となっています（日本は29%が増強。自動化の予定なし企業と比べ+11%）。**

## ……スキル向上に積極的な企業が増加：企業は人材育成に力を入れています

人材不足感が12年間で最も<sup>3</sup>強まり、これまでのスキルが急速に時代遅れとなる一方で新たなスキルが登場しています。人材育成を計画する企業が従来以上に増えており、2020年までこの傾向は強まる見込みです。いつでも都合よく人材が見つかる時代は終わったのです。84%の企業が、2020年までに従業員のスキル向上を予定しています（日本は50%）。





南北アメリカでは、  
28%の企業が  
要員増強を  
予定しています

## オートメーションへの高い期待

オートメーションへの信頼が世界的に高まっています。44カ国中35カ国で、従業員数の縮小ではなく、維持または増強を予定する企業が増えています。ロボットは生産性向上に貢献し、経済成長に不可欠な存在であると証明されています。オートメーションへの投資を怠れば、利益と雇用を創出するチャンスを失う恐れがあります。とはいえ、ロボット導入率には国と地域により大きな違いがあります。例えば、東南アジアが北米・欧州を上回り、中国は米国を越えるペースでオートメーションを進めています。<sup>5</sup>

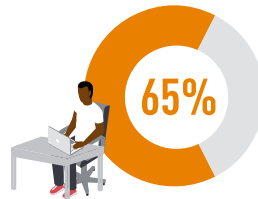
## デジタルスキルへの需要の高まり： 新旧スキルの交代

オートメーションにより、企業が求めるスキルに変化が生じています。しかし、各部門における需要の変化スピードには、差異があります。

ITスキルへの需要が、大幅かつ急激に高まっています。16%の企業がIT要員の増強を予定しており（日本は31%）、この比率は、要員減少を予定する企業の5倍以上にあたります（日本は6倍）。他方で市場におけるIT人材の不足感は増しており<sup>6</sup>、企業が求める学歴・経験との間にミスマッチが生じています。米国では、IT分野の欠員の86%でコンピュータ科学学士号が必須とされているのに対し、実際に働くIT人材で要件を満たしている方は43%に留まります。Java開発技術者の求人広告の92%が、学位を求めている一方、実際に学位を持つ技術者は48%のみです。英国では学位を持つIT人材は

25%しかいないにもかかわらず、求人案件の46%が学位を必須要件にしています。<sup>7</sup>

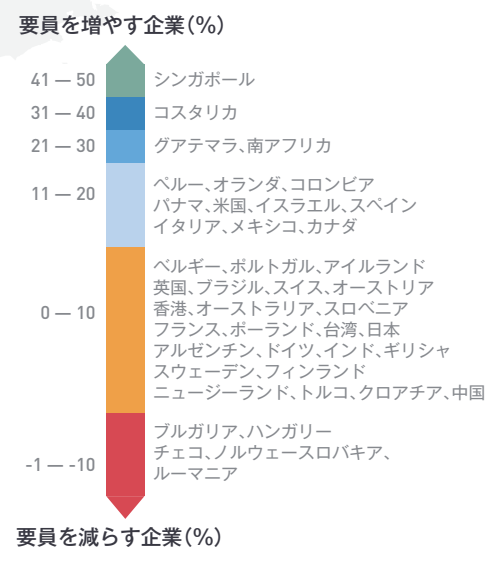
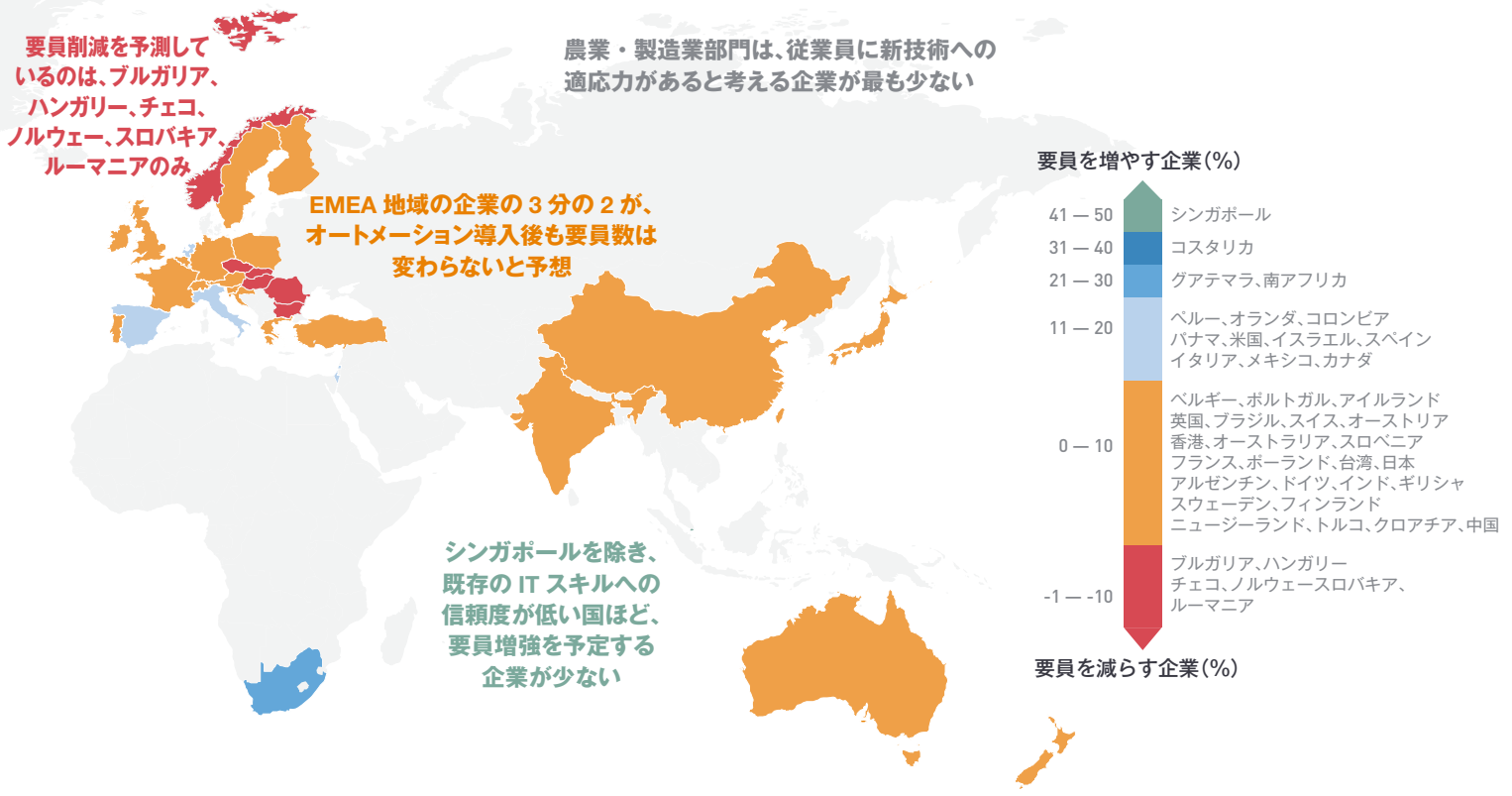
最も大きな変化が見込まれるのは、製造・生産分野です。25%の企業が近い将来雇用を増やすとした一方（日本は13%）、20%が減らすと回答しています（日本は16%）。その結果、業界全体で雇用が増えるとともに必要なスキルが大きく変化しています。雇用は、営業・接客、エンジニア、管理職などのポジションでも増えるでしょう。どの分野も、高いコミュニケーション能力、交渉力、リーダーシップ、管理能力、適応力などのヒューマンスキルが求められるからです。<sup>8</sup> それ以外の分野では、総務・事務のポジションが減少し、人事は概ね横ばいと見込まれています。



IT分野の要員増を計画する企業の65%が、最も重要なソフトスキルにコミュニケーション能力を挙げています。（日本は58%）<sup>9</sup>



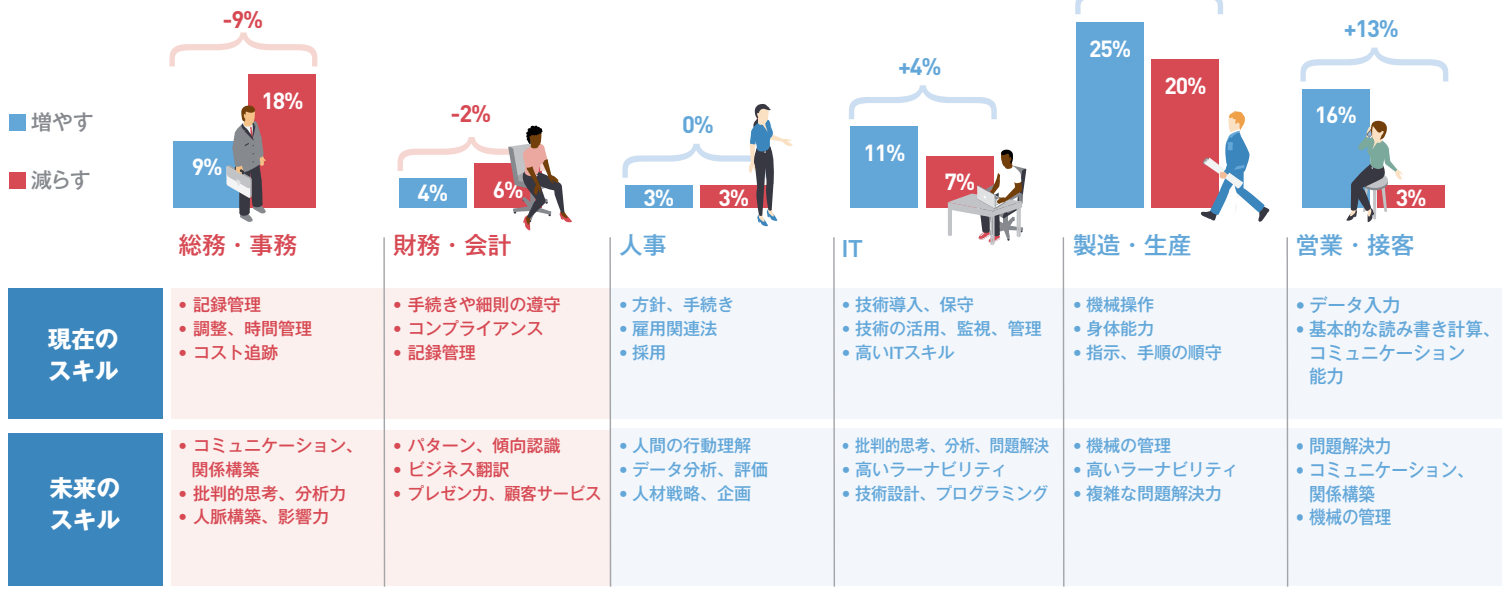
マンパワーグループは、ミスマッチの解消に努めています。例えばクライアントであるマイクロソフトなどと連携して、各ポジションの要件を精査し、スキルの近接性を見極め、3か月のスキル向上プログラムを通じて認定ゲームテスターを育成しています。重要な要素は、ゲームへの情熱、高い問題解決スキル、短期間で学習する能力です。需要が高いこの分野で、500人を超える人材のスキルを向上させてきました。



## ヒューマンスキル重視の傾向： 人材を見つけるのは難しく、教育するのはさらに困難

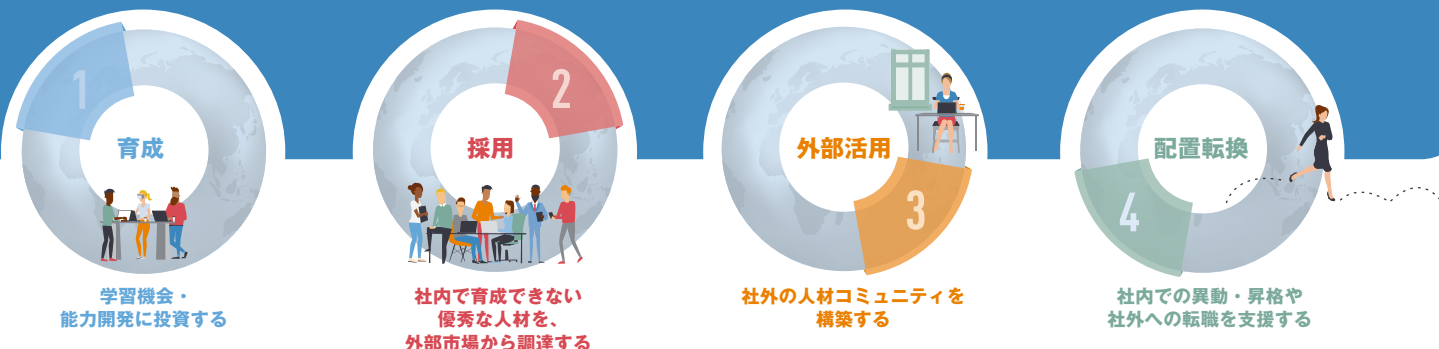
すべての分野で、IT・デジタルスキルへのニーズが高まっています。<sup>10</sup> しかし、**オートメーションの拡大により、定型業務は機械の方が効率よくこなすため、次第に企業はヒューマンスキルを重視し出しています。**38%の企業が、必要なITスキルを教えるのが困難と答え（日本は23%）、43%が分析的思考、コミュニケーション能力などのソフトスキルを教えるのはさらに難しいと回答しました（日本は57%）。優れた知能や独創性、複雑な情報を処理する能力に加え、適応力があり好感度の高い人材は、キャリアにおいて大きな成功が期待できます。2030年には、業種を問わずヒューマンスキル——社会的情緒的ソフトスキル——の需要が米国で26%、欧州で22%に高まる見込みです。<sup>11</sup>

### 今後2年で大幅な要員拡充・削減を予定している部門



# スキル革命時代における人材戦略： 育成、採用、外部活用、配置転換

人材不足感が過去12年間で最も強まり、旧来のスキルが急速に時代遅れになる一方、新たなスキルが登場しています。ほぼすべて（94%）の企業が、必要なスキルを確保するために様々な人材戦略を導入しており、計画を既に策定している企業は、二の足を踏んでいる企業と比べて、要員増強に積極的です。



## 育成

### 育成という選択肢： スキル向上が更に拡大

社内での人材育成を計画する企業が、これまで以上に増加しています。84%が、2020年までに従業員のスキル向上を計画しています（日本は50%）。これは2011年の21%と比べ、飛躍的な増加です。<sup>12</sup> もはや報酬を引き上げても、企業に都合のいいタイミングで人材を調達することができないからです。



**84%の企業が、現在の従業員のスキル向上を予定（2011年は21%）**

### すべての道は学びに通じています

2022年には半数以上の労働力（54%）が、大規模な再教育とスキル向上の必要に迫られます。うち約35%は最長半年の研修が必要で、9%は再教育に半年から1年かかり、10%は1年以上の新たなスキル研修が必須と見込まれています。<sup>13</sup> つまり学ぶことが不可欠なのです。

そのために企業は様々な手法を展開しています。北米では、主にオンライン学習管理システムを用いて大規模な従業員研修が実施され、入社時研修、コンプライアンス研修、サイバーセキュリティ研修などのコンテンツを提供しています。

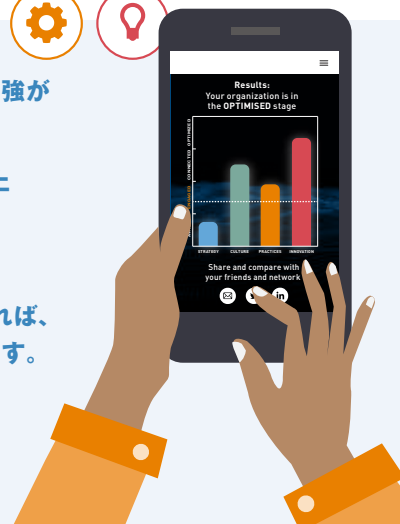
スキル革命時代を勝ち抜くには、**学ぶ文化を広め、キャリアガイダンスを実施し、短期集中的なスキル向上の機会を設けねばなりません**。従業員側も、将来ニーズが高まると予想されるポジションに就く準備に励むとともに、会社が学びをサポートしてくれることを知る必要があります。スキル向上には、明確な投資効果があります。北米では離職・要員交代に伴うコストが賃金の30%を上回る<sup>14</sup>場合もある一方、研修コストは賃金の10%未満に留まります。<sup>15</sup> 社内での対面研修やオンライン研修だけでなく、企業は外部リソースを活用した研修も実施しています。39%が、人材コミュニティを構築するために学校、大学、業界団体などの外部機関と提携しています（日本は16%）。



デジタル化の進み具合に応じて、企業は人材戦略に優先順位を設けています。業務の自動化や要員増強が進んでいる先駆的な組織は、次の戦略を以下の優先順位で導入しています。

- |               |              |               |
|---------------|--------------|---------------|
| 1. 業務の自動化     | 4. 臨時スタッフの採用 | 7. 現従業員のスキル向上 |
| 2. 給与引き上げ     | 5. 社内での配置転換  | 8. 新たな正社員の採用  |
| 3. 不適応人材の転職支援 | 6. 福利厚生の見直し  |               |

マンパワーグループのデジタル進化ルートアセスメント“Digital Evolution Pathway”を活用すれば、「戦略」「人材」「文化」「プロセス・イノベーション」の4分野における組織のデジタル成熟度を評価できます。  
[www.digipathway.com](http://www.digipathway.com) をお試しください（英語）。



# 採用



**79%の企業が、市場水準を上回る給与の提示や社内スタッフの報酬引き上げを通じて、必要な人材の確保を計画（日本は51%）**

## 採用という選択肢： 需要の高い人材の賃金は上昇

これまでは、お金を出せば必要なタイミングで人材が見つかりました。しかし今は違います。**スキルへの需要が急速に変化する逼迫した労働市場**では、必要とされる人材は強気です。賃金の横ばいが続き、低技能労働者は給与がなかなか上がらない一方、需要が高い人材には企業も喜んで高い給与を支払います。29%の企業が採用難を解決するために給与体系を見直し（日本は15%）、46%がこれから採用するスタッフの誘致と現従業員の定着のために給与を引き上げています<sup>16</sup>（日本は14%）。問題は、それでも必要な人材が見つからない時です。この場合、育成する以外に道はありません。

# 外部活用

## 外部活用という 選択肢：次世代を ターゲットに

デジタル化で新たな働き方が生まれ、新世代の中には、**パートや契約社員、プロジェクト単位の契約、その他の働き方を希望する人が増えています**。ところが、問題もあります。87%の労働者が新世代の働き方を受け入れている<sup>17</sup>一方（日本は73%）、新たな働き方を提示している企業は32%に留まります（日本は20%）。このミスマッチに対処するには、今いる従業員を定着させ意欲を高めると同時に、次世代の働き手を誘致しなければなりません。



**請負など新たな就労モデルを採用する企業は32%に過ぎませんが、87%の労働者が次世代の働き方を受け入れています（日本は企業20%、労働者73%）**



# 配置転換

## 配置転換という選択肢：配置換え、 転任、転職

半数以上（56%）の企業が、人材戦略の一環として、社内での異動・昇格や社外への転職を支援しています（日本は27%）。うち47%が従業員を社内で異動させ、27%がスキルのミスマッチが起きている人材の転職を支援しています（日本は20%が社内異動をさせ、13%がミスマッチ人材の転職を支援）。**近接スキルや個々の強みを見極め、従業員が明確なキャリアパスを描けるよう、配置転換には、アセスメントやビッグデータ、パフォーマンス予測などのツールが必要となっています**。スキルが適応できなくなった場合も、企業は従業員を公正に扱い、思いやりある処遇を行わなければなりません。

**56%の企業が、2020年までに配置換えや転職支援という選択肢を整える予定です（日本は27%）**

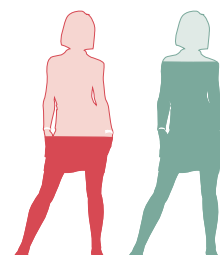
**注意：将来の人材戦略が不透明な企業の場合、近いうちに新たな雇用を創出する自信があると答えた割合は、積極的に人材戦略を実施している企業の半分程度に留まります。**

## 今を知り、今後に備える 現在の能力と今後のスキル近接性を精査

本来有している能力や強みを生かせるポジションに就くことができれば、人は最大限のパフォーマンスを発揮できます。潜在能力を把握し、一人ひとりに適した役割を与える上で、**アセスメントが何より効果的な手法になります**。企業は、こうしたアセスメントを通じてスキルの近接性——その人が有するスキルを新たなポジションに適応させられるか——を確認することができます。

人材アセスメントにより、適材適所に配置できる確率が50%から80%に高まります。しかし、**実際にスキルアセスメントを受けた経験がある人は48%<sup>18</sup>に過ぎません**。<sup>19</sup> 企業が人材への理解を深め、そのパフォーマンスを予測できれば、企業自体の業績が改善し、従業員の主体性、意欲、生産性も高まるでしょう。

人材アセスメントにより、**適材適所に配置**できる確率が**50%から80%に向上**



# スキル革命時代に勝利をつかむソリューション



## デジタル製造業界の未来

米国の製造業界では、今後10年間に最大200万件の新たな雇用が生まれることが見込まれています。またデジタル化とオートメーションを受けて、必要なスキルが急激に変化していると同時に、約270万人の労働者が2025年までに定年を迎えます。<sup>20</sup> 今日の仕事は昨日と異なり、明日はさらに違うものになるでしょう。

この人材不足への現実的な解決策を見つけ、最大200万件の雇用を確保するため、マンパワーグループは、シーメンス、マイクロソフト、キャタピラー、GEなどの企業と協力して、未来のデジタル製造業界の職種を定義した業界公認の分類表を作りました。**デジタル製造・設計イノベーション研究所（DMDII）と共同で作成したこの画期的なワークフォース分析では、データ処理が中心となる165の仕事と20の未来の職種を明らかにしています**。

この分類表では、協働ロボットスペシャリスト、製造業サイバーセキュリティストラテジスト、法人デジタル倫理士など、必要となる職種に求められる専門スキルやソフトスキルを、詳しく説明しています。いずれも未来の職種であるため、企業は職務内容の詳しい分析を通じて、近接スキル（新たな職種と関連性があり、比較的容易に適応できそうなスキル）を有する人材を特定しています。製造業界の企業は、こうした形で現存する工場や未来の工場のために人材パイプラインを確保し、新たな技術を導入していくことで、国際的な競争力を維持しているのです。

### 製造業の職種

現在

未来<sup>21</sup>

組立工	→	デジタル製造エンジニア
技師	→	予測保守システムスペシャリスト
成型工	→	製造業サイバーセキュリティストラテジスト
溶接工	→	協働ロボットスペシャリスト
鋳造工	→	デジタル製造生態模倣スペシャリスト
製作工	→	変革管理ストラテジスト
熱処理工	→	法人デジタル倫理士
検査官	→	VRシステムスペシャリスト
機械工	→	ユーザー体験アーキテクト
オペレーター	→	デジタルツインアーキテクト







## AIで未来のスキルを予測し、人材バンクを構築

企業は、従業員が現在有しているスキルと今後必要になるスキルを把握し、両者のギャップを埋める方法を見つけ、需要の高いポジションに就ける人材を社内で育成する必要があります。そのために、マンパワーグループ（イタリア）は、人工知能を活用した画期的なプラットフォーム Visi-Skill を考案しました。Visi-Skill は、データ解析と従業員に関するインサイトを組み合わせ、各企業独自のクラウドベース人材バンクの構築を支援します。

**Visi-Skill は、従業員の専門スキルやソフトスキルを把握し、現在の仕事内容を分析した上で、長期的なスキルの変化をまとめたダッシュボードをAIが作成し、1～3年後にその仕事はどう進化するかを予測します。**また、それぞれの仕事に必要なスキルの比率を、例えば Java 開発者であれば、Java のコーディングスキル 50%、C# のコーディング 20%、ソフトウェア設計 10%、独創性 20% といった具合に細分化します。AI は意味解析を通じて、現在および今後のニーズに最も近いスキルを有する社内の人材や、社外候補者の履歴書を分析します。

Visi-Skill の導入はイタリアで始まり、英国、ドイツ、オランダ、スペイン、ノルウェー、スウェーデンに広がっています。



## 成長産業のキャリアパスを設計し、スキルを向上させる

デジタル化が進み急速に変化する仕事の未来に備えるため、労働者は広範囲にわたるスピーディなスキル向上を求められています。意欲的な人材にやりがいある仕事を紹介し、持続的なキャリアの構築を支援できるよう、マンパワーグループの My Path<sup>®</sup> は、需要が高い職種を対象に短期集中プログラム、OJT トレーニング、資格認定、実務経験などを提供しています。

### MyPath<sup>®</sup>



達成者



問題解決者



コミュニケーター



学習者



チームプレイヤー

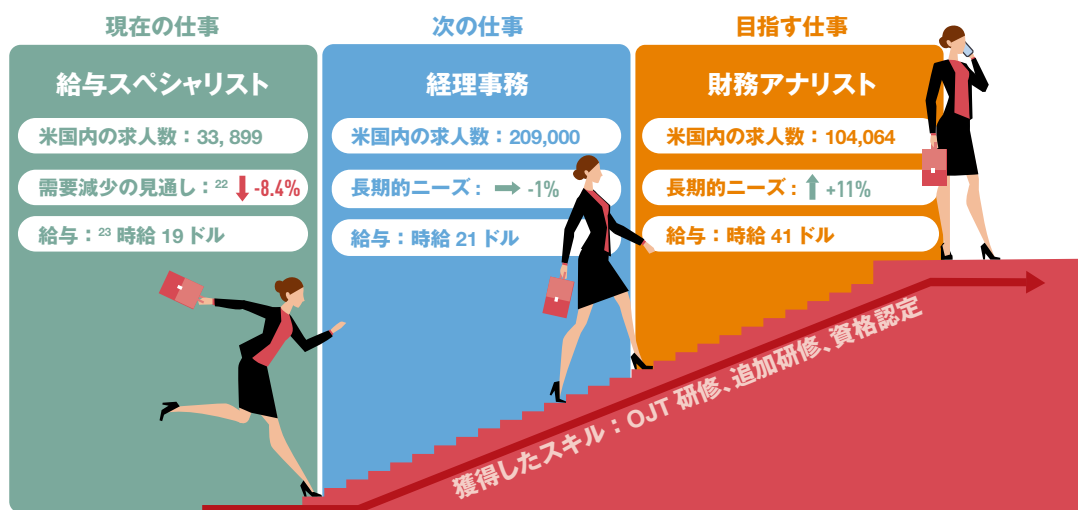


プロデューサー

**MyPath は、個々のポジションに現在および今後求められるであろう要件を分析します。**これにより、成長が見込まれる IT、製造業界や日常業務などで、スキル向上とキャリアアップを実現できるよう、一人ひとりに合わせたキャリアパスを作成しています。米国での事例では、認定を受けた人材コンサルタントが、例えば自給 19 ドルの給与スペシャリストから、時給 41 ドル以上の財務アナリストへのキャリアアップを後押ししています。

主体性、協調性、好奇心、成果志向、高いコミュニケーション能力などのソフトスキルを発揮した人材は、企業から認定バッジを付与され、昇進とキャリアアップの道が開けます。このように、実務経験を通じた学び、バッジ付与、コーチングを組み合わせ、専門スキルの認定とソフトスキルの表彰を行っています。

MyPath の導入は米国で始まり、12 万人以上のスキル向上と給与アップを支援しました。フランス、インドでも新たな業種へと適用が拡大されています。





マンパワーグループ  
グローバル戦略人材担当 EVP  
マラー・スワン

## スキル革命時代の最適なソリューション： 人材戦略 4.0

企業の成長と収益性の向上を支援するため、人事部門はその役割を進化させ続ける必要があります。オートメーションと人間スキルの調和をすべての企業で促進するには、新たな人材戦略が求められています。

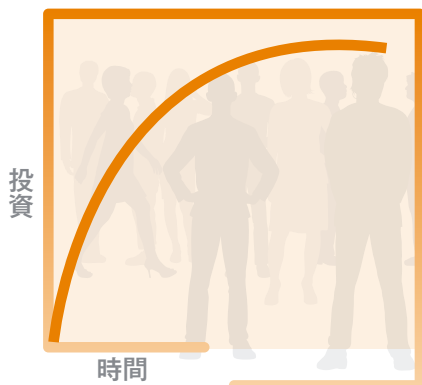
これまで以上にスピーディな人材開発サイクルへの適応力が必要なのです。多くの IT 部門が既に取り組んでいるように、様々なスキルと能力を備えた敏捷性の高いチームを構築しなければなりません。質の高いアセスメントとデータを使ったパフォーマンス予測をし、人材が有する能力を完全に把握するのです。そうすれば、単なる上司 - 部下という関係から生まれる視点を越えた従業員個々のスキル、強み、ワークスタイルが理解できます。これにより適切な人材配置が可能となり、従業員が十分に能力を発揮できるようになるのです。

従業員は、新たなスキルを使って新たな仕事を遂行しなければなりません。そのためには継続的な学習が欠かせず、だからこそラーナビリティ——スキルを高め続ける学習意欲と能力——が重要になっています。ラーナビリティがある人材は、需要の高いスキルを自ら習得できますが、ない人材は仕事の中でスキルを身につけるか、あるいは異動や転職をするしかありません。

もはや企業は、単に労働力を消費する存在ではありません。人材開発サイクルを構築し、従業員の適応力を高め、新たなポジションに就けるよう支援する必要があります。スキル革命時代にはこうした形で、人間がロボットに仕事を奪われるのではなく、ロボットの不得意を補う役割を果たしていくでしょう。

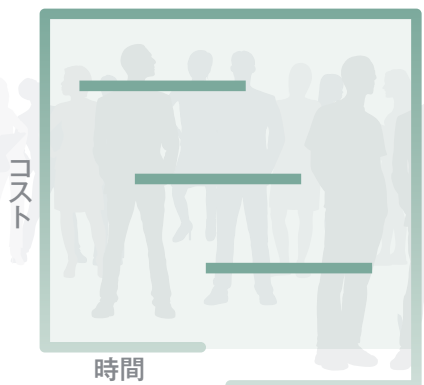
### 人材戦略の進化

#### 人材の育成



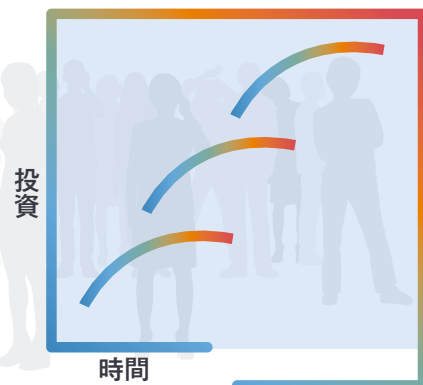
急成長が見込める安定した環境では、企業に人材を育てる時間と資源がありました。終身雇用のため従業員の在職期間も長く、高い投資効果が得られました。

#### 人材の消費



グローバル化により利幅が減少し、コスト削減を迫られました。企業はこれに対し、人件費削減と必要最小限の採用で対応しました。かつては企業が賃金を決定していましたが、今や決定権は労働者側にあります。労働力の二極化が始まり、高技能人材は昇給する一方、低技能人材は給与が上がりにません。企業は人材を消費する立場となり、総人件費を抑制しています。

#### 人材開発サイクルの構築



現代の企業は、投資利益を高め成長するために、市場へのスピーディな適応を求められています。人材開発サイクルが短くなっているため、労働者は短期間でスキルを向上させる必要があります。研修も、より短期間で効果が得られ、価値実現までの時間が短いものでなくてはなりません。失業率は低く、需要の高いスキルを有する人材は賃金が上昇しています。



## 人間と機械の共存に向けた7つのポイント

### 1 リーダーシップを大切にす

役員自らが、イノベーション、企業文化の推進役となり、スキルが急速に変化する時代に、学び続ける組織を築くことが重要です。<sup>24</sup>

### 2 女性を参加させる

ワークフォースの半数を女性が占め、2017年には男性より女性の方が高学歴になりました。<sup>25</sup> 女性が活躍できる文化を作ることが大切です。女性が働きやすい職場は、誰にとっても働きやすいはずだからです。<sup>26</sup>

### 3 労働者のニーズを理解する

2025年には、ミレニアル世代とZ世代が世界の労働者の3分の2以上を占めます。契約社員、パート、派遣など次世代の働き方を理解し、優秀な人材を誘致し定着させることが必要です。労働者の87%が、新たな働き方を求めています。(日本は73%)

### 4 人材の適性を把握する

人材アセスメント、正確なデータ、パフォーマンス予測などを活用して、人材を適材適所に配置し、「縦割り型人事」を回避することが重要です。

### 5 トレーニングをカスタマイズ

必要なスキルを有する人材を育成するためには、知識の詰め込みではなく、育成戦略や指導方法に重点を置いたトレーニングが不可欠です。

### 6 ソフトスキルを重視する

専門スキルよりもソフトスキルは育てにくいことを考慮した上で、人材戦略を調整することが必要です。

### 7 人間が技術を補う

従業員の継続的なスキル向上に取り組み、人材を育成します。人間がオートメーションを補う役割を果たせるよう、必要なスキルの精査と再評価が大切です。

デジタル化とオートメーションの普及に伴い、人事部門も進化しなければなりません。

世界は記録的な人材不足に陥っているのに、企業は業務の自動化を受け、雇用を増やそうとしているのです。もはや人材を探すだけでは足りません。企業が人材を育てる必要があります。

育成、採用、外部活用、配置転換を組み合わせた力強い人材戦略が、今後の成長を推進します。ビジネスの核となるスキルを育てるため、企業は今後、組織の敏捷性と従業員の適応力を高めていかなければなりません。



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案することで、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®、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 社に選出されて 9 年目となったほか、フォーチュン誌でも「世界で最も賞賛される企業」の 1 社に選ばれてから 16 年目となり、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](http://www.manpowergroup.com) をご覧ください。



## 本調査の概要

マンパワーグループは 2018 年、44 カ国 6 業種の雇用主 19,417 人を対象とする定量的な調査を Infocorp 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、ペルギー、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、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、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、英国、米国です。データ分析は Reputation Leaders 社が実施しました。

## 脚注

- 1, 2, 9, 12, 16 The Skills Revolution, ManpowerGroup, 2017 and Skills Revolution 2.0, ManpowerGroup, 2018  
マンパワーグループ『スキル革命』(2017 年)、マンパワーグループ『スキル革命 2.0』(2018 年)
- 3, 4, 6 Solving the Talent Shortage, ManpowerGroup, 2018  
マンパワーグループ『人材不足に関する調査：人材不足を解消する 4 つの戦略』(2018 年)
- 5 "Robot Reality Check: They Create Wealth – And Jobs," Wall Street Journal, 2018
- 7, 22 TalentNeuron, Gartner, 2018 and Market Analysis, ManpowerGroup Solutions, 2018
- 8, 10 "Skill Shift: Automation and the future of the workforce," McKinsey & Company, 2018
- 11, 13 Future of Jobs Report, World Economic Forum, 2018
- 14 "How much does employee turnover cost your business?," G&A Partners, 2018
- 15 Workforce Insights, ManpowerGroup Solutions, 2018
- 17 Gig Responsibly: The Rise of NextGen Work, ManpowerGroup, 2017  
マンパワーグループ『自ら選ぶギグワーク：「次世代ワークスタイル」の広がり』(2017 年)
- 18 The Talent Delusion, Tomas Chamorro-Premuzic, 2017
- 19 Human Age Series, ManpowerGroup, 2019
- 20 Skills Gap and Future of Work Study, Deloitte Insights and The Manufacturing Institute, 2018
- 21 The Digital Workforce Succession in Manufacturing, ManpowerGroup and UI Labs, 2017
- 23 Employment Situation Summary, Bureau of Labor Statistics, 2018
- 24 From C-Suite to Digital Suite: How to Lead Through Digital Transformation, ManpowerGroup, 2018
- 25 "A Record Share of Men are 'Marrying Up' Educationally," Institute for Family Studies, 2017
- 26 Seven Steps to Conscious Inclusion: A Practical Guide for Accelerating More Women Into Leadership, ManpowerGroup, 2015  
マンパワーグループ『意識的なインクルージョンへの 7 ステップ：女性幹部登用拡大のための実践ガイド』(2015 年)

ご意見をお聞かせください



@ManpowerGroup



facebook.com/ManpowerGroup



linkedin.com/company/ManpowerGroup