



ManpowerGroup



デジタル化時代、スキルと人材が鍵を握るのはなぜか？



今、スキル革命が到来しています。人材のスキル向上と急激に変化する働く世界への適応を支援することが、現代の決定的な課題となるでしょう。今後は、適切なスキルを持つ人が次第に支配権を握り、チャンスを生みだし、自身の働き方や働く場所と時間を選ぶようになります。一方スキルのない人は、将来的に自分の環境を改善する方法を見いだせなくなるでしょう。私たちの目の前で繰り広げられているこの人材の二極化は、社会や企業のプラスにはなりません。「持てる者」と「持たざる者」の間に広がる格差を解消するには、積極的な人材育成が必要です。

今こそ経営者に責任と対応力が求められています。

技術の進歩やグローバル化のスピードを鈍らせることはできませんが、人材と組織の回復力を高めるため、社員のスキルに投資することはできます。一人ひとりのラーナビリティ（時代に適応し雇用可能性を維持するため、新たなスキルを学習する意欲や能力）を養うことも必要です。既存社員のスキル向上と新たなスキルの獲得を速やかに進め、未来に必要なスキルを備えた人材を確保するために、早急な対応が求められています。また、ワークフォースに参加できていない層の取り込みも必要です。**これからは新たな仕事、新たなスキルに備える必要があります。これこそスキル革命の到来が意味することなのです。**

マンパワーグループ会長兼 CEO
ヨナス・プライジング

43 カ国の雇用主 1 万 8,000 人に 次の質問をしました

- オートメーション（自動化）が今後 2 年間の社員数にどんな影響を与えるか
- 最も影響を受けるのはどの部門か
- 技術の進歩に必要なスキルを確実に身につけるために、どんな戦略を採用しているか

回答者の 90% 以上が、自分の会社は今後 2 年間にデジタル化の影響を受けると予想しています



スキル革命：デジタル化と人材が重要な理由

デジタル化や人工知能、バーチャル・リアリティが職場に与える影響に関するニュースが流れない日は、ほとんどありません。経営者や政治家、エコノミストは、テクノロジーが雇用に与える影響を数値化したいと考えていますが、どんな結果が出るか誰も定かではありません。仕事が増える、仕事が多様化する、仕事が減る、ひいては仕事が全く無くなるなど、未来を予測する多くの文章が書かれています。しかし、**新たなスキルが必要になるとか、まだ聞いたこともない仕事をこなすために新たなスキルを次々に習得する必要が出てくると示唆している人は、ほとんどいません。**

このレポートでは、近い将来をめぐる新たな洞察に基づき最新の知見を紹介します。マンパワーグループは、働く世界のエキスパートとして 340 万人に仕事を紹介し、約 30,000 人の社員が、毎年 40 万社のクライアントに、採用時の判断や人材育成に関するアドバイスを提供しています。そのような中私たちは、企業のスキル革命に対する準備状況を知りたいと思いに至りました。

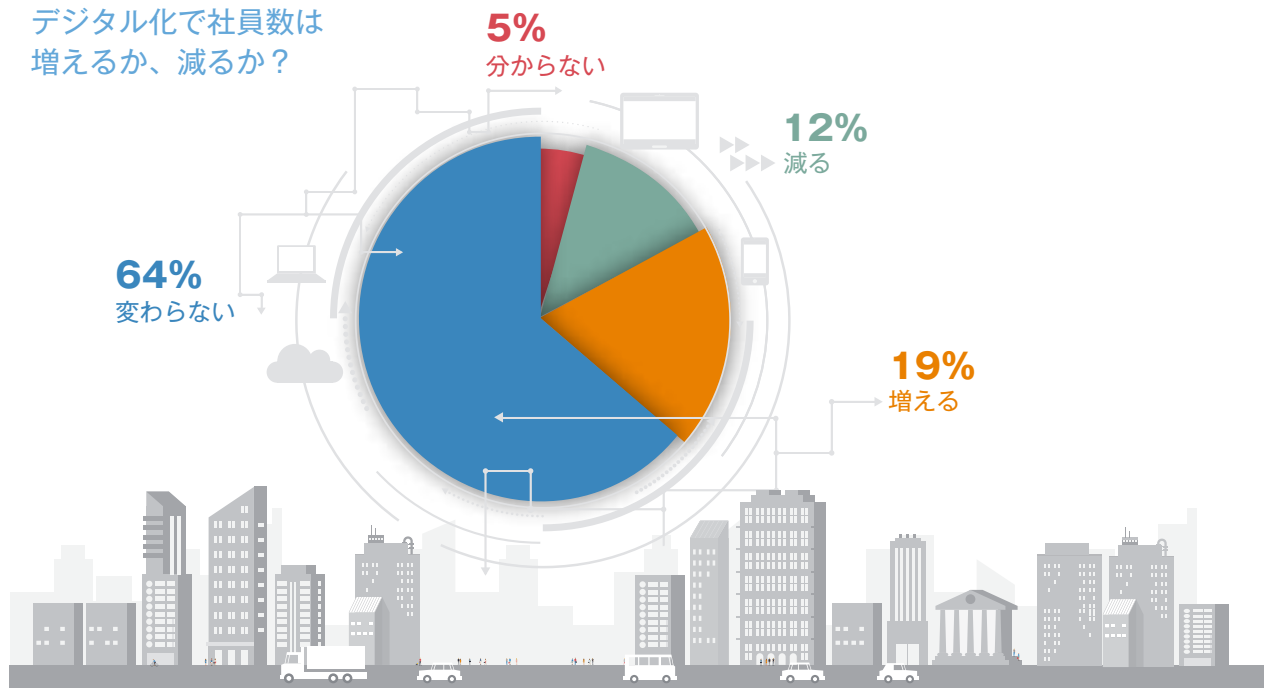
私たちは、43 カ国 6 業界の雇用主 1 万 8,000 人に対し、テクノロジーが今後 2 年間で自社に与える影響や、自社ワークフォースの適正なスキル獲得を実現し適応力を確保する方法について質問しました。

かつてないほどのスキル短命化： 急激なペースと新たな特徴

最新技術を使えば、人々が毎日お金をもらって行っている仕事の 45% は自動化できるでしょう。¹ もちろん、私たちは以前にも、労働市場の進化に適応してきました——出納係はお客様サービス担当に、タイピストはワープロや秘書に変わりました。仕事の崩壊、破綻、再分担、再生は目新しいことではありません。**ただこれまでとの違いは、スキルの寿命がかつてないほど短期化し、未曾有の規模で変化が起きていることです。**今はその影響を過大だと感じているかもしれませんが、新たな技術導入が簡単かつ安価になれば、さらに進化ペースは加速するでしょう。スキル革命に備えねばなりません。

¹ Where Machines Could Replace Humans – and Where They Can't (Yet) (機械が人間を代替できる分野と(まだ)できない分野)、マッキンゼー (2016)

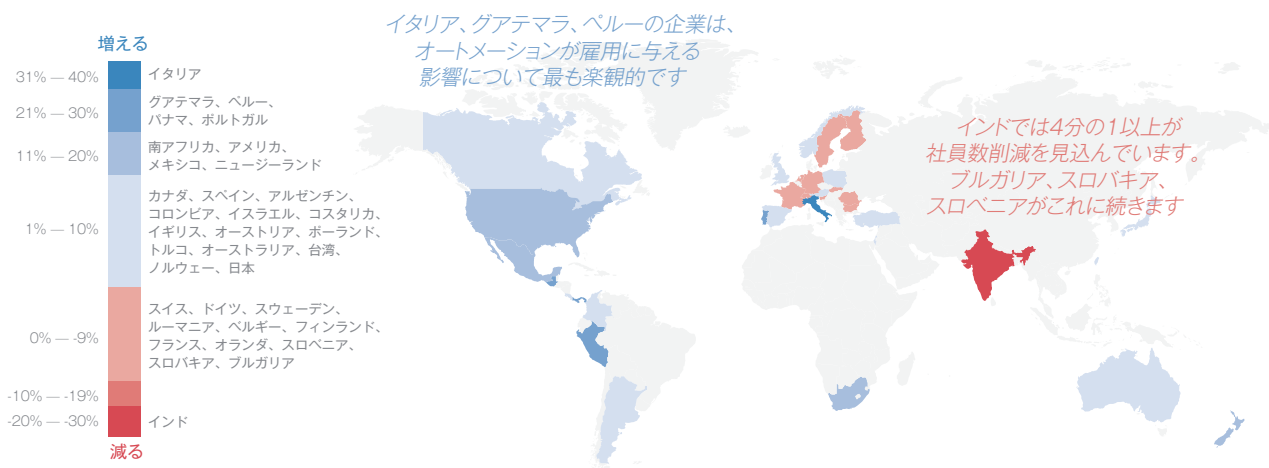
デジタル化で社員数は
増えるか、減るか？



短期的展望：仕事の未来は明るい

新技術は多額の費用がかかり、専門スキルを備えた人材が必要な場合もあるため、企業は、社員の代わりにオートメーションを取り入れることに、まだ抵抗を感じています。短期的には、仕事の未来は明るいでしょう。多くの企業は、オートメーションとデジタル化に適応するため雇用は増えると予想しています。83%は今後2年間に社員数を維持または増員し、彼らのスキル向上を目指しています。オートメーションによる社員数削減を予定している企業は、12%にとどまっています。

デジタル化により社員数が増える、または減る国は？



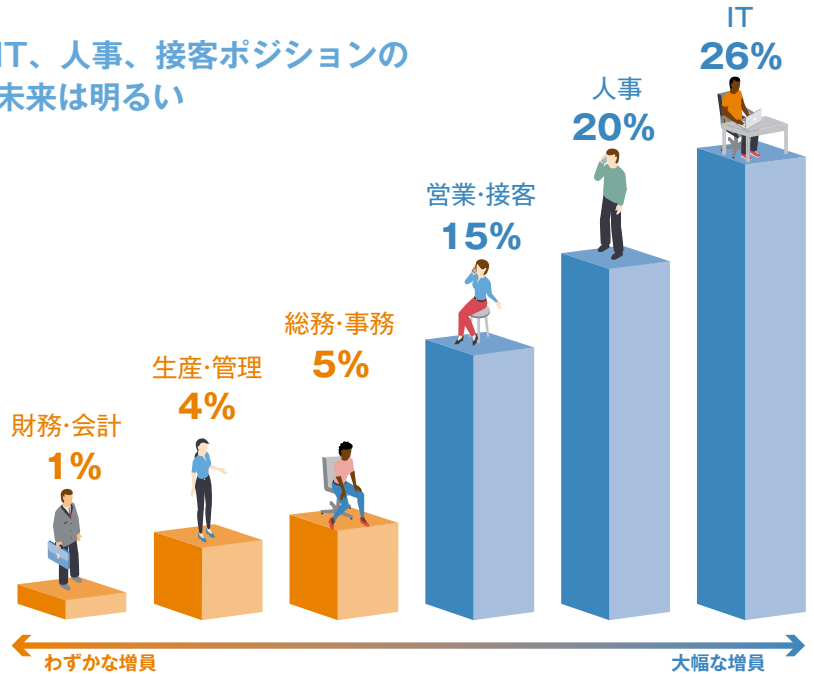
企業は変化を予想しています。経営者4人中3人が、オートメーションにより今後2年間で新たなスキルが必要になると考えています。² 技術の進歩スピードを鈍らせることはできませんが、人材と組織が時代に適応できるよう、企業は社員のスキルに投資することはできます。

² Global Human Capital Trends (グローバル人材動向)、デロイト(2016)

需要の所在：どんな仕事、どんなスキルが求められるか？

スキル革命では、スキルと人材が一層重要になります。スキルの寿命が従来以上に短期化し、現在 10 代である Z 世代が将来就く仕事の 65%は、まだ存在しないものになるでしょう。IT・接客分野で働く人は、明るい希望が持てます。この分野の企業は、最も大幅な社員数増加を想定しています。ビッグデータの解釈に必要なデータアナリストや、デジタル化されたサービスを商業化する専門営業担当者も、ほぼ全ての地域と業種で需要の急増が予想されています。³この要員調整の時期を乗り切るため、人事分野も短期的に雇用数は増えるでしょう。

IT、人事、接客ポジションの未来は明るい

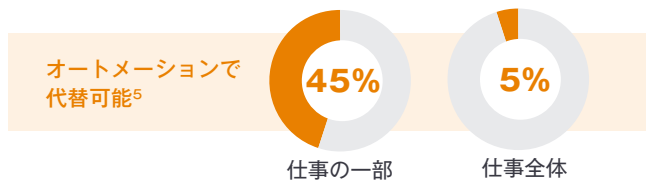


いつの時代も通用する能力：スキルの近接性、機敏性、ラーナビリティ（学習意欲）

スキル革命により、様々なスキルの価値が変化します。デジタル化と高技能職の増加は、企業や社員が準備を整えておきさえすれば、チャンスになるでしょう。認識力や手作業を必要とする定例業務はテクノロジーにより代替され、人間は非定例業務やもっとやりがいのある役割を担うことができるようになります。独創性、感情的知性、認識の柔軟性こそが、人間本来の能力を発揮できるスキルであり、ロボットが人間に取って代わるのではなく、人間がロボットの能力を拡張することを可能にするものです。⁴人々は次第に、スキルを向上させ、能力を新たな分野に多様化させる必要性を感じるようになるでしょう。そうすると、スキルの近接性、機敏性、ラーナビリティ（学習意欲）が重要になります。



Z 世代が将来就く仕事の 65%は、まだ存在しないものになる



ラーナビリティ



長期的な雇用可能性を維持するため、新たなスキルを学習する意欲や能力

³ The Future of Jobs (仕事の未来)、世界経済フォーラム(2016)

⁴ The Future of Jobs (仕事の未来)、世界経済フォーラム(2016)

⁵ Where Machines Could Replace Humans – and Where They Can't (Yet) (機械が人間を代替できる分野と(まだ)できない分野、マッキンゼー(2016)

OECD 諸国全体で、**より高いスキル習熟度が求められる仕事**が急激に増えています。⁶これに大きな影響を受ける業界では、スキルが低い人、学習速度が遅い人、女性など一部の労働者にしわ寄せが生じるでしょう。営業、財務、総務・事務のポジションは全て、オートメーションの脅威にさらされていますが、これらの分野は女性比率が高い傾向にあります。一方、建築、エンジニア、コンピュータ、数学など、仕事の増大が見込まれる業種は、女性比率が低い傾向です。このまま進めば女性は、雇用減少 300 万件に対し新規雇用 50 万件という状況に直面する恐れがあります。これは雇用創出 1 件につき、5 件以上の雇用が失われる計算です。⁷

雇用可能性—希望する仕事を獲得しそのポジションを維持し続ける能力—を決めるのは、もはやその人が現在保有する能力ではなく、今後の学習する意欲にかかっています。人材、スキル、テクノロジーを最適な組み合わせで活用できる企業が、勝利を収めるでしょう。

雇用可能性

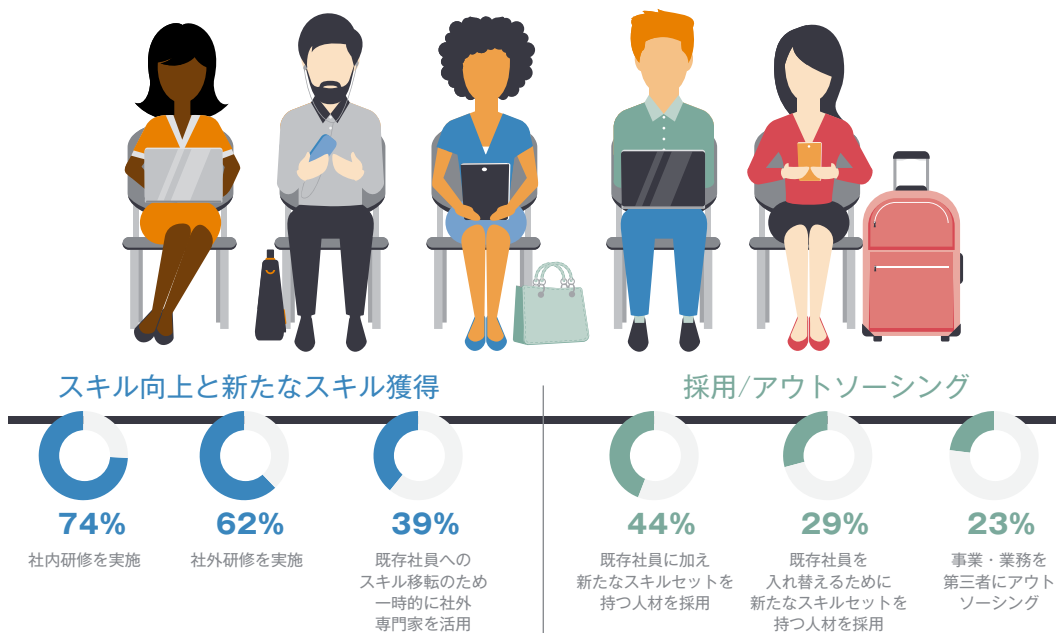
希望する仕事を獲得し、
そのポジションを維持し続ける能力

「2020 年には、多くの職業に必要とされる中核的なスキルセットの約 3 分の 1 以上が、現在その仕事に不可欠と見なされていないスキルになるでしょう」

—世界経済フォーラム

未来に向けた予防線：人間がロボットの能力を拡張する

未来の仕事には多様なスキルが必要とされており、今日の人材不足に対応し今後のニーズを見越して行動するために企業は、これまで以上に社員のスキル向上と新たなスキル習得を重視する必要があります。**約 4 分の 3 の企業が、スキルを最新の状態に保つための社内研修に力を入れ、44%が要員を入れ替えるのではなく新たなスキルセットを持つ人材を追加採用し、3 分の 1 以上が、請負業者や第三者を活用して社内ワークフォースに専門スキルを移転することで、変革を推進しています。**人的つながりの大切さを軽んじてはなりません。機械化時代の仕事の変革は、人間対ロボットの戦いである必要はないのです。



⁶ Survey of Adult Skills (成人スキル調査)、OECD (2016)

⁷ The Future of Jobs (仕事の未来)、世界経済フォーラム (2016)



責任と対応力あるリーダーシップ 今こそ行動のとき

スキル革命は、適正なスキルセットを持つワークフォースの育成に取り組む企業と、自身のキャリア構築を目指す社員どちらにも、新たな姿勢を要求します。人材パイプラインの強化に向けた教育に取り組むのは大切ですが、それが唯一の答えではなく、成果を生むまで何年もかかることも想定されます。**人々の生活を改善し、この解決策の重要な一端を担う上で、企業には果たすべき役割があります。今こそ、経営者と社員が責任を持ち速やかに対応すべき時です。**

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、70年近くにわたり革新的なワークフォースソリューションを生みだしている、世界のワークフォースエキスパートです。マンパワーグループは、毎日60万人以上の人々に、幅広い業種や業界にわたり意義ある仕事を提供しています。マンパワーグループのブランドであるManpower、Experis、Right Management および ManpowerGroup Solutions を通じて、80の国と地域で40万社以上の顧客が重要な人材ニーズに対処できるよう支援し、人材の調達・管理・育成のための総合的なソリューションを提供しています。2016年には6年連続で「世界で最も倫理的な企業」およびフォーチュン誌の「最も称賛されるべき企業」に選出されており、業界で最も信頼されるブランドであることが確認されました。働く世界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.jp をご覧ください。

本調査の概要

マンパワーグループは2016年7月に、6業種18,000人を超える雇用主を対象とする定量的なグローバル調査をInfocore社に委託しました。計43の調査対象国は、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、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、イギリス、アメリカです。



ManpowerGroup®



ManpowerGroup®
Solutions



Experis®
ManpowerGroup



Manpower®



Right
Management®
ManpowerGroup