



ManpowerGroup™

長引く人材不足

人事部門の役割変化で、ギャップを解消



マンパワーグループによる
「第9回人材不足に
関する年次調査」の結果、

36%

の企業が2014年に
人材不足を報告して
います。

——ここ7年で最も高い値です。



なぜ世界の企業は、人材不足に悩まされ続けているのでしょうか。

「第1回人材不足に関する年次調査」から9年を経た今も、企業はこの国際的な問題を解決する打開策を見いだせていません。

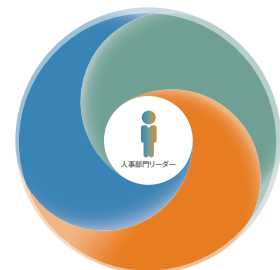
42 の国と地域の企業 37,000 社以上に調査を実施し、以下について探りました。

- 企業はどの程度人材不足を感じているのか？
- 一番人材不足を感じている職種は何か？
- なぜその職種に不足感があるのか？
- 人材不足は、組織および顧客ニーズへの対応力にどう影響しているのか？
- これらの課題克服のために、どんな戦略を採用しているのか？

2013 年と同様、世界の 5 分の 1 以上の企業が、人材不足解消に向けた戦略をまだ導入していません。しかし、解決策がないからといって、企業が行動を起こせないわけではありません。私たちが昨年訴えたように、解決の鍵を握るのは——持続可能なワークフォース確保のために断固たる態度で行動する、社内人材基盤を再構築するための専門知識と影響力を備えた部門——人事部門（HR）です。

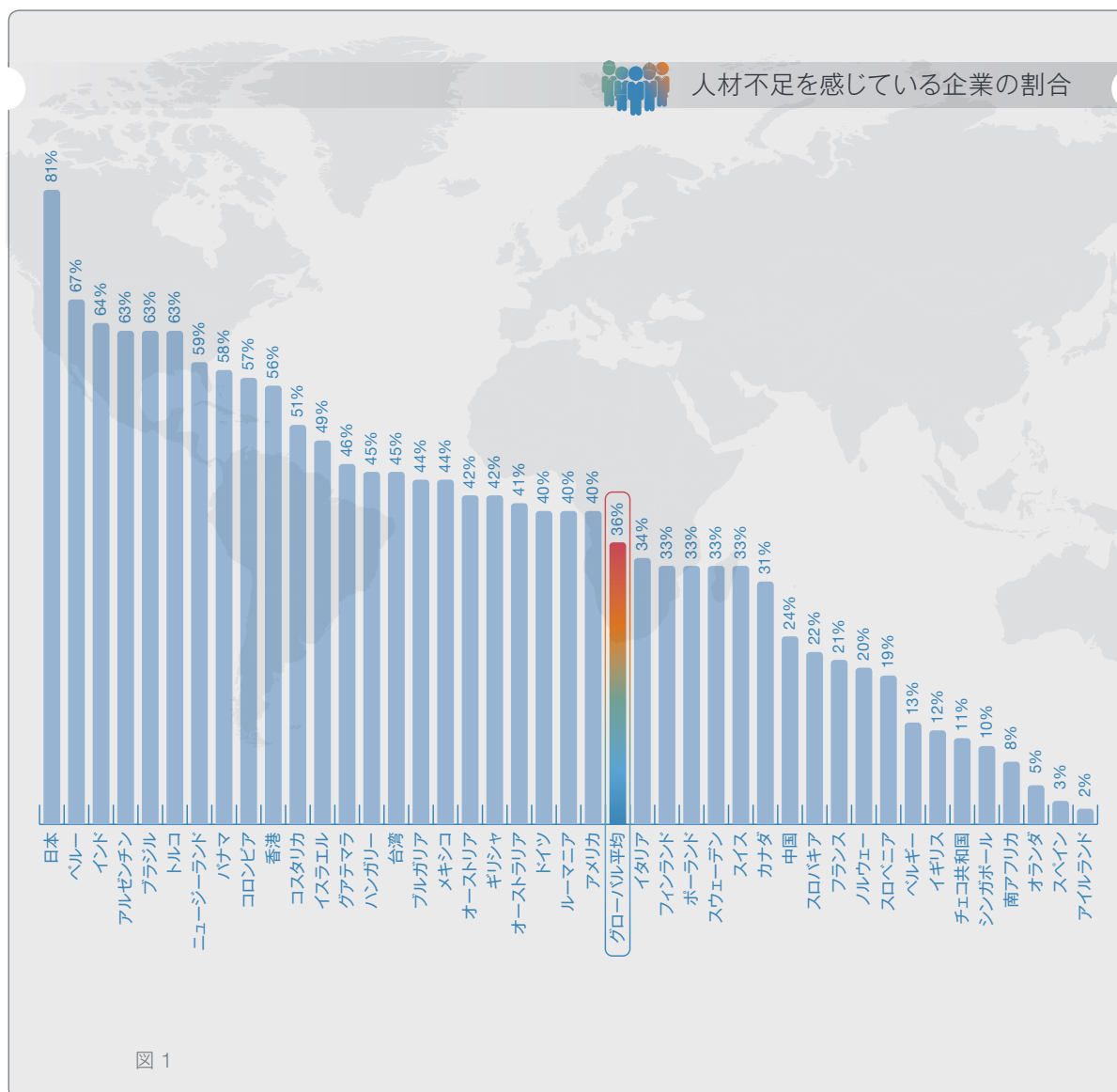
- ▶ 人事の専門性は、急速に変化し拡大を遂げつつあります。働く世界の変化に伴い、社内の業績推進のために新たな知識分野が求められるようになってきています。この報告書では、組織を成功に導くために人事部門が果たすべき 3 つの注目すべき役割を明らかにします。

- ▶ 1. 人材需給の専門家としての人事
- ▶ 2. マーケターとしての人事
- ▶ 3. デザイナーとしての人事



2014年人材不足に関する調査の結果（概要）

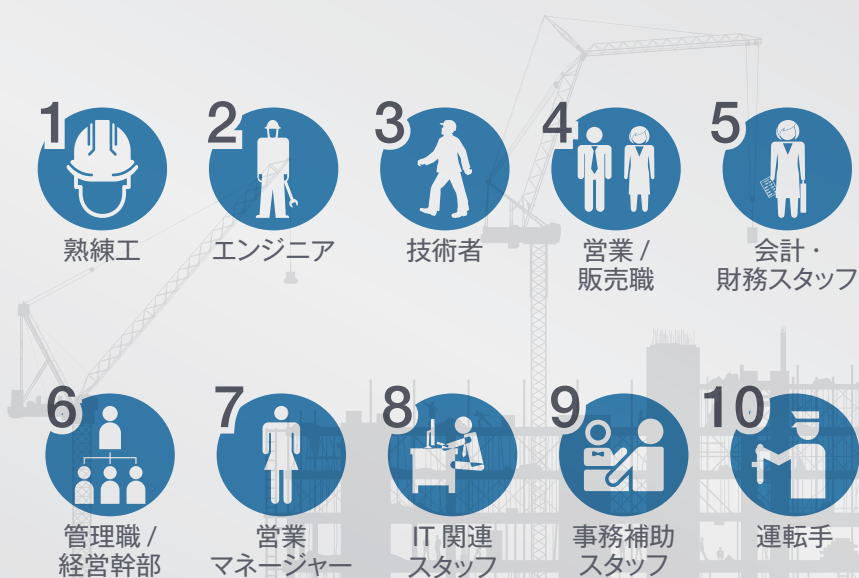
日本企業は3年連続で人材不足感が最も強く、5分の4以上の企業が欠員補充に苦労しています。他方で人材不足は、明らかに世界規模で広範囲にわたって見られる課題で、ペルー、インド、ブラジル、トルコ、アルゼンチンの企業も深刻な人材不足を感じています。この1年間に10カ国で問題が悪化し、特に南米諸国で顕著です。逆にアイルランドとスペイン—欧州経済危機の影響を直接受け、長引く労働市場低迷に喘ぐ2カ国—の企業は、人材不足をほとんど感じていません（図1）。



人材不足感が最も大きいのは熟練工です。そしてエンジニアが3年連続で2位につけています。生産・運用・保守等を担当する技術者が3位に上昇し、営業/販売職は昨年より1つ順位を落として4位となりました。今年は営業マネージャーが新たにトップ10入りを果たし、7位となっています（2013年は12位）。過去3年間の需要減少を受けて、軽作業スタッフはトップ10の圏外となりました(図2)。

企業が人材不足を感じている職種

トップ10



世界の企業が最も人材不足を感じている職種は、3年連続で

熟練工

2位も、同じく3年連続でエンジニア。

需要増を受けて技術者が3位に浮上。

図2

「第9回人材不足に関する年次調査」の結果、人材不足を感じている企業の

54%

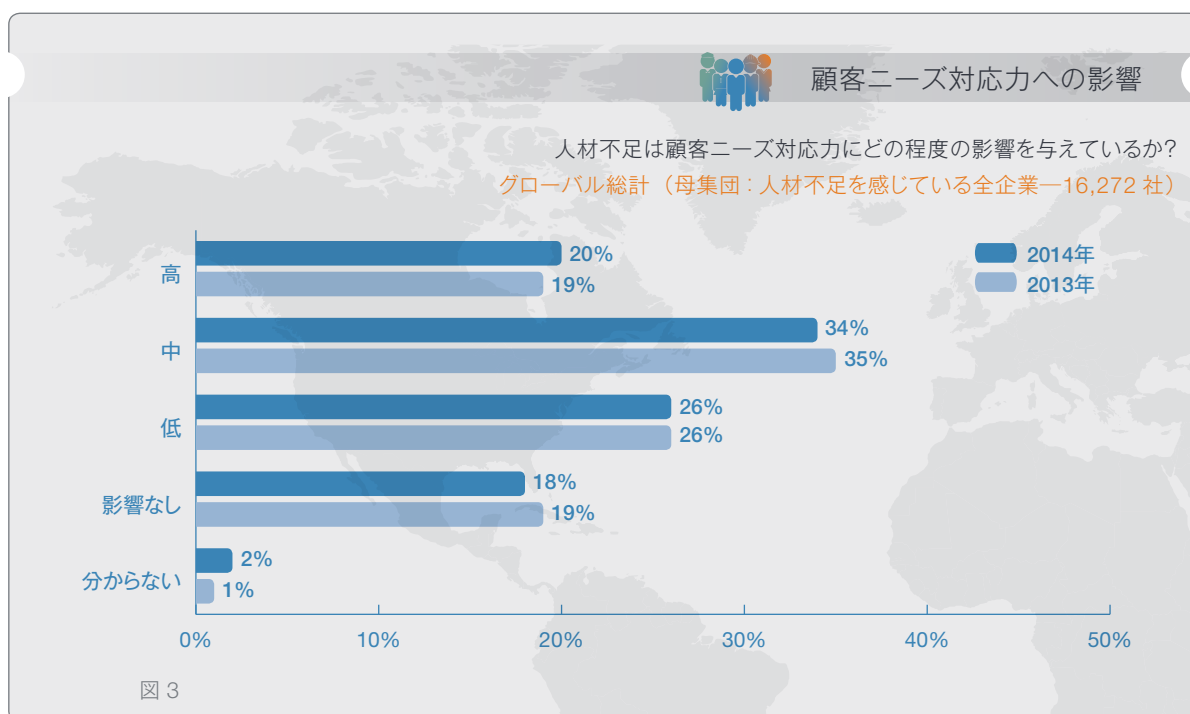
が、人材不足は顧客ニーズへの対応力に

中程度～深刻な影響を与えていると回答。



人材不足を感じている企業の半数以上が、顧客ニーズへの対応力に深刻な影響が生じていると回答しています (図3)。これは2013年の調査結果とも一致し、企業が依然として人材を事業目標達成の推進力と見ていることが示されます。人材不足の影響として顧客が最も多く挙げたのは、顧客への対応力低下、次いで僅差で競争力・生産性低下です。4分の1以上の企業が、人材不足の結果として離職率が上昇していると答え、24%は社員の意欲、革新性、独創性への悪影響に言及しています (図4)。

2013年と同様、企業が人材不足を感じている最大の理由は、キャンディデイトが必要な専門技能を備えていないことでした。その他の理由として、応募者不足、経験不足、雇用適性不足、そしてキャンディデイトの希望とのミスマッチなどが挙げられました (図5)。





人材不足が組織に与える影響

人材不足 / スキルギャップは、組織にどのような影響を与えるか？

グローバル総計（母集団：人材不足が顧客ニーズ対応力に影響すると想定している全企業—12,972社）

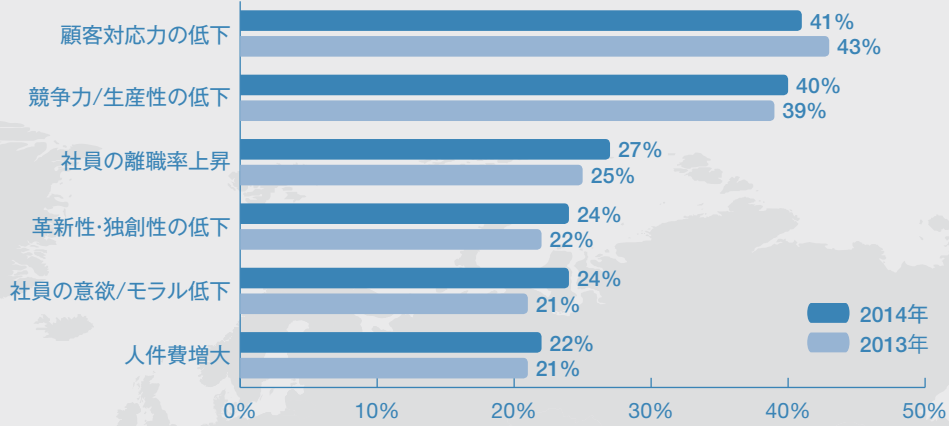


図 4



欠員補充が難しい理由

なぜその職種の補充が難しいのか？

グローバル総計（母集団：人材不足を感じている全企業—16,272社）

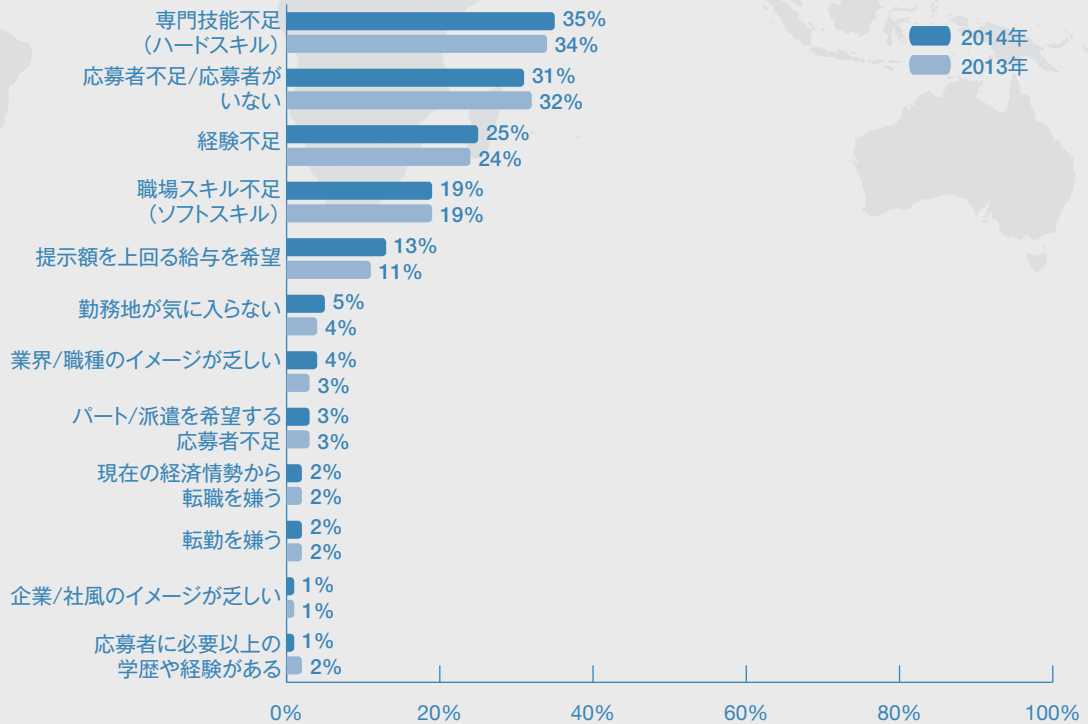


図 5

47%

人材不足に対応策を講じている企業の47%が、新たな人材施策を採用。

25%

の企業が、未開拓の人材プール活用を通じて新たな人材資源を模索。

23%

人材不足を感じている企業の23%が、新たな就労モデルの導入を準備。

人材不足解消に向けた企業の取り組み

マンパワーグループは採用担当者に対し、人材不足解消のために、どのような戦略を採用しているかも尋ねました（図6）。人材不足に対応策を講じている企業の半数弱（47%）は、既存スタッフへの追加研修・能力開発の実施を含め、新たな人材施策を導入しています。また最新の採用施策を取り入れて、資格要件を見直し、所定のスキルや正式な資格はなくとも、スキル獲得の潜在能力を秘めた人材も選考対象に含めています（図7）。

回答者の25%は、主に未開拓の人材プール（若者・高齢者・女性・退役軍人等）からの採用を通じて、新たな人材資源を探しています。その他の企業は、今は必要な専門技能全てを備えていないが、学習・成長の可能性を持つ人材を登用しています。中には教育機関と提携し、自社の人材需要に合致した講座を開設している企業もあります（図8）。

人材不足を感じている企業の23%は、新たな就労モデルの導入準備を進めています。10社に1社は、人材パイプラインの強化に取り組んでいます。既存の作業手順を見直し、柔軟な就労形態やバーチャルワーク、非正規社員の活用を進める企業もあります（図9）。



人材不足の解消

人材不足解消のために、どんな戦略を採用しているか？

グローバル総計（母集団：人材不足を感じている全企業—16,272社）

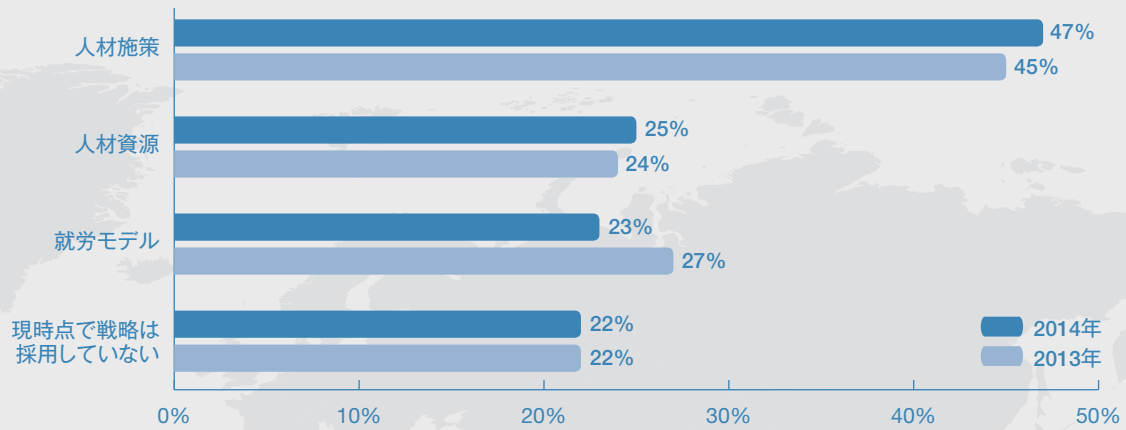


図 6



人材不足の解消—人材施策

人材不足解消のため、どんな戦略を採用しているか？

グローバル総計（母集団：人材不足を感じている全企業—16,272社）

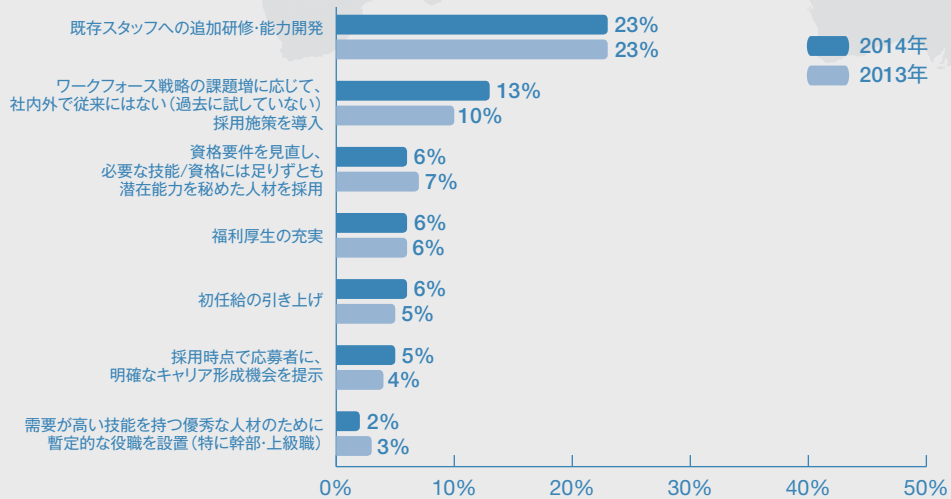


図 7



人材不足の解消—人材資源

人材不足解消のため、どんな戦略を採用しているか？

グローバル総計（母集団：人材不足を感じている全企業—16,272社）

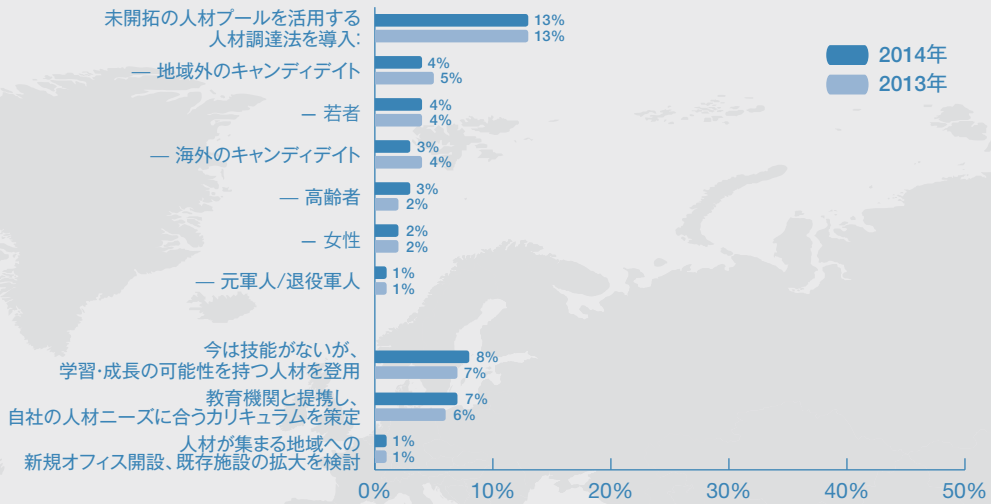


図 8



人材不足解消—就労モデル

人材不足解消のため、どんな戦略を採用しているか？

グローバル総計（母集団：人材不足を感じている全企業—16,272社）

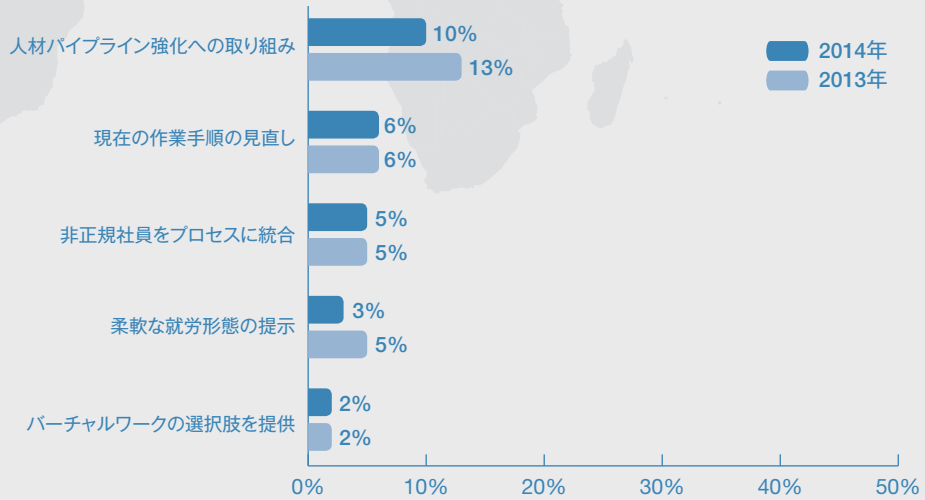
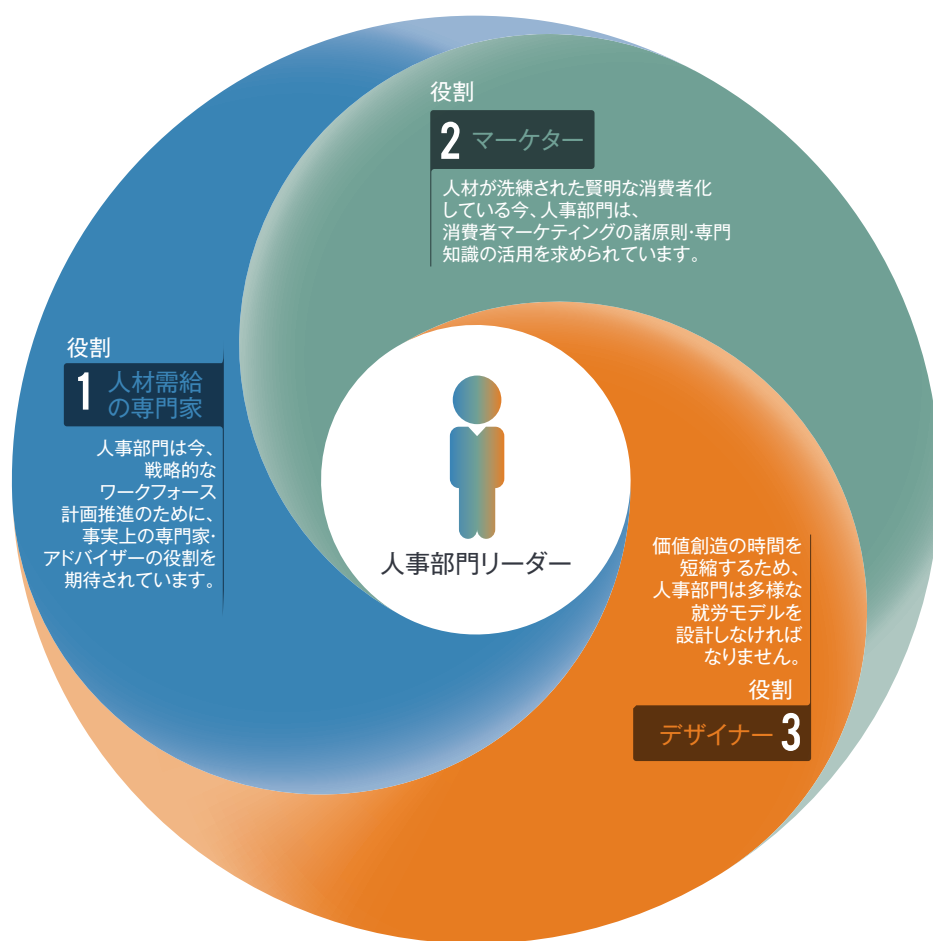


図 9

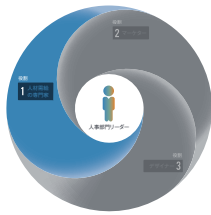


変化する人事部門の役割

マクロ経済によって利益縮小が続く中、少ない労力で多くの成果を上げる組織と、より革新的で生産性の高いワークフォースが求められています。この要望に応えるため、企業は自社ワークフォースの潜在能力にアクセスし、これを解放し最適形で活用しなければなりません。これは大きな変化です。一時的な景気回復を受け、企業の36%が引き続き欠員補充に苦労しています。他方で失業は、今も世界的な問題です。労働力の供給過剰と、適切な人材の供給不足が生じているのは明白です。

世界不況後の緩慢な景気回復が、労働力の供給過剰を生む一方、技術と経営力学の急激な変化が、人材の供給不足を悪化させました。企業のニーズを満たすために昨日求められた技能が、翌日には時代遅れとなり、スキルギャップの拡大と世界的な人材不足の長期化を招いています。

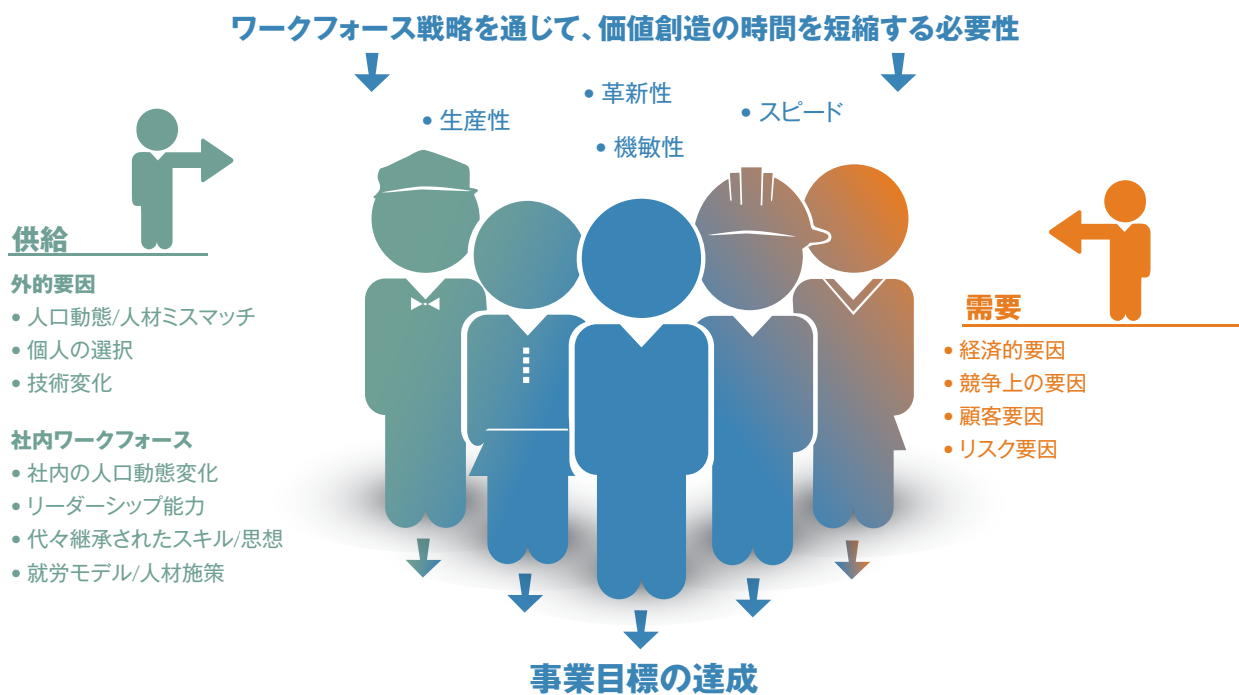
経済的、人口動態的、技術的、社会的な要因は変化し続けるため、企業は柔軟で機動力のあるワークフォースを確保する必要があります。これを実現するためには、人事専門職は3つの重要な役割を担わねばなりません。

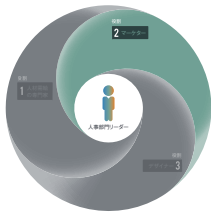


人材需給の専門家としての人事

人事部門の実務担当者は、以前からも人材需給の問題に直面してきましたが、今では事実上、専門家としての役割を期待されています。つまり、自社製品・サービスへの需要が、人材需要に及ぼす影響を把握し、その結果が事業戦略と合致するか評価しなければなりません。具体的には、需要の変化に対応し、事業目標を達成するために適切なバランスで優秀な人材を社内に確保する必要があります。人事部門リーダーは、関連データに裏づけられた市場戦略情報を提供し、社内外の人材供給を把握するとともに、必要なスキルの供給量を左右する諸要因を理解しなければなりません。事業目標とワークフォースの能力にズレがある場合、人事部門リーダーは、ギャップを解消する計画を実施し、従来以上にスピーディに対応する必要があります。

人事部門は、人材需給の専門家として利用できるデータを活用することにより、スピード・機敏性・革新性・生産性の推進に向けた自社の現在及び未来のニーズに合致したワークフォースを確保することができます。





マーケターとしての人事

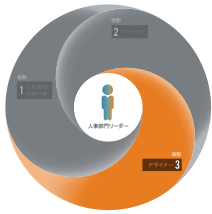
人事部門が担う第二の役割は、マーケターです。人材が洗練された賢明な消費者化した今、人事部門は、高需要人材の獲得に役立つ、組織としてのブランディングやメッセージ発信、イメージを検討する必要があります。人材不足の現在、人事部門の役割は拡大し、自社製品・サービスの対象顧客を細分化しターゲット設定を行うマーケティングと同じように、顧客（すなわち人材）を誘致・確保する機能が求められています。

人事部門は発想を転換し、画一的アプローチを脱して、個人のニーズに応えつつ組織目標にも合致する価値提案を生みださねばなりません。競争が激化する市場で人材にアクセスするため、企業は自社の強みを明確に打ち出し、自事業の成功に必要なスキルを備えた人材プールを魅了すべきです。

人材獲得に成功した後も、マーケティングを止めてはいけません。社員が、事業目標の追求と並行して各自がスキルを伸ばし成長できるよう、個々に応じたキャリアパスが必要です。トップ人材が高い意欲を維持できるよう、指導陣が社員の能力開発を重視し、これに責任を持つ気風を全社的に促さねばなりません。

顧客に接する場合と同様、企業は社員にも定期的にフィードバックを求め、持続的な改善を進めて、ズレがあれば早急に対処するようにすべきです。社員からの定量的で実用的なフィードバックは、社員の意欲向上を促し、やる気が出れば生産性や組織ニーズとの整合性も高まるため、最終的には企業に恩恵をもたらします。



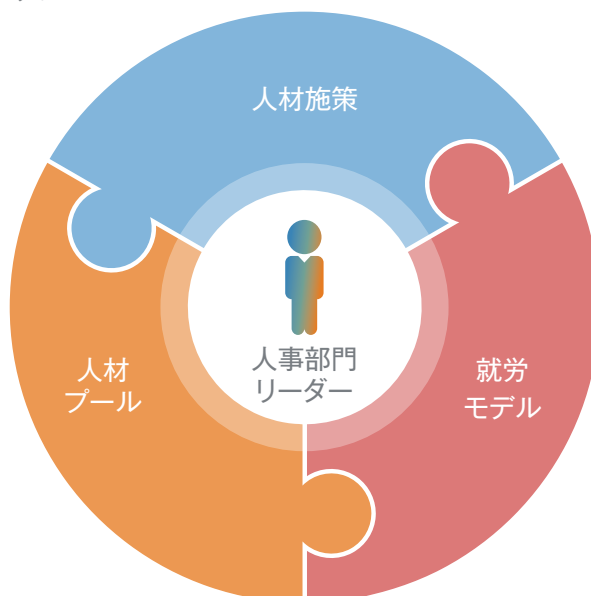


デザイナーとしての人事

人事部門リーダーが担う第三の役割は、デザイナーです——現在および将来の社員の潜在能力にアプローチし、これを解放し最適な形で活用するために、新たな発想で働き方を構築することが不可欠です。職務のみに注目するのではなく、人事部門は想定される仕事の成果にも視野を広げるべきです。人材エコシステムを十分活用し、生産性・革新性を継続的に高めつつ、バーチャル環境も含めた多様な職場を管理するためには、就労モデルを考え直す必要があります。従来型モデル（企業—社員の関係性を重視）や戦略的なもの（企業目標に直結した人材施策）など、多様な就労モデルを含む働き方の構築をすることで、事業目標を推進し優秀な人材を誘致できます。

人事部門リーダーは、デザイナーとして働く中で、望ましい成果を促し、適切な人材バランスを実現する制度を構築しなければなりません。労働（特に知識労働）の細分化と特殊化が進む中、仕事は今後、一層細かな作業に分割され、それを大勢が分担するようになるでしょう。自分がやりたい仕事を選び、成果主義で働くフリーランサーやコンサルタントが、業務を手がける機会も増えていきます。企業や個人にとって、ひいては価値創出の時間短縮を促す上で、常勤雇用の正社員が最適な選択肢だという時代は、終わりました。就労に係わるコミュニティを育て、派遣や外注、セミリタイア等多様な働き手を含む雇用ミックスのバランスを保つため、新たな発想が必要です。

労働力の供給過剰と、必要な専門技能・雇用適性を備えた人材の供給不足という難題が続く中、企業は仕事のパラメーターを見直さねばなりません。組織の成果を高めるため、人事部門は、事業戦略の実現につながる人材プールに着目して仕事を割り当て、これに応じて説明責任や報酬を設定する必要があります。人材獲得を試みる企業は、これまでずっと同じ人材プールから人材を誘致してきました。その資源が枯渇し人件費が上昇している今、「他の資源から人材を集められないか」と企業が自問すべき時期が来ています。



人材ギャップの解消

この Human Age（人の時代）において、画一的な方法で人が持つ潜在能力を解放するのは、もはや現実的ではありません。企業が成功を収め、素早く効果的に変化に適応できるかどうかは、次第に人事部門のプロフェッショナリズムに左右されるようになってきています。人事部門の役割を、人材需給の管理者、必要な人材のマーケット、そして事業成果を推進する働き方を考案するデザイナーへと進化させることで、特効薬にはならないにせよ、人材不足に直接的に対処することができます。

人事部門リーダーは、社内の人材資源、人材施策、就労モデルの評価をすることで、自社の業績改善に貢献できます。考慮すべき課題を、いくつか以下に挙げます。

就労モデル

- どんな就労モデルを採用すべきか？
- 生産性・革新性向上のため、どんな人材エコシステムを活用できるか？
- 多様性のあるバーチャルな職場環境を、どのように管理するか？

人材施策

- 必要な人材を誘致、育成、確保するために、どのような新施策が必要となるか？
- 「個々に応じた」人材施策をどんな形で管理するか？
- どのようにして、人事施策から人材施策への転換を図るか？

人材資源

- 自社への人材供給の選択肢を全て把握しているか？
- どうすれば手持ちの人材を有効活用できるか？
- 未開拓の人材プールを活用するために、どんな人材戦略を展開できるか？



ManpowerGroup™