

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





マンパワーグループ
会長兼CEO
ヨナス・プライジング

「前例のないこと」がニュー・ノーマル（新たな常態）になっています。記録的な人材不足と過去数十年で最低の失業率により、労働市場は世界的に厳しい状態です。従業員やキャンディデイトの声が強くなる一方で、組織の担う役割はますます注目されています。将来の働き方、そして労働者の将来のための新しいソリューションが必要とされているのです。

世界の半数以上の企業が、求めるスキルを持った人材を見つけることができず、その数はここ十年でほぼ倍増しています。破壊的な技術革新、デジタル化、自動化が加速し続けているため、世界中のほとんどの雇用主が従業員数¹を増やすか維持しており、減らすことはしていません。そして、求められるスキルや職種がこれまで以上のスピードで変化しているので（私たちが4年前に予測していた）スキル革命の必要性は依然として喫緊の課題となっています。テクノロジーによって可能になることがますます増える世の中で、未だ「人」が必要とされています。

どの企業も同様に最高の人材を見だし、育成し、定着させようとしています。企業は「労働者が求めているものは何か」を理解しなければなりません。企業が求める条件を需要の高い人材の欲求や願望に近づけ、そのような人材の供給源となるプールを拡充する必要があります。

組織は行動を変えなければなりません。株主価値の創造は、従業員や顧客、そして地域社会を共に大事にすることによってのみ可能となります。その一環として、組織は新たなスキル習得の促進、未来の仕事へ適応するための支援、そして人材育成者になる責任を担っています。



記録的な水準に達した世界の人材不足……



……この10年でほぼ倍増

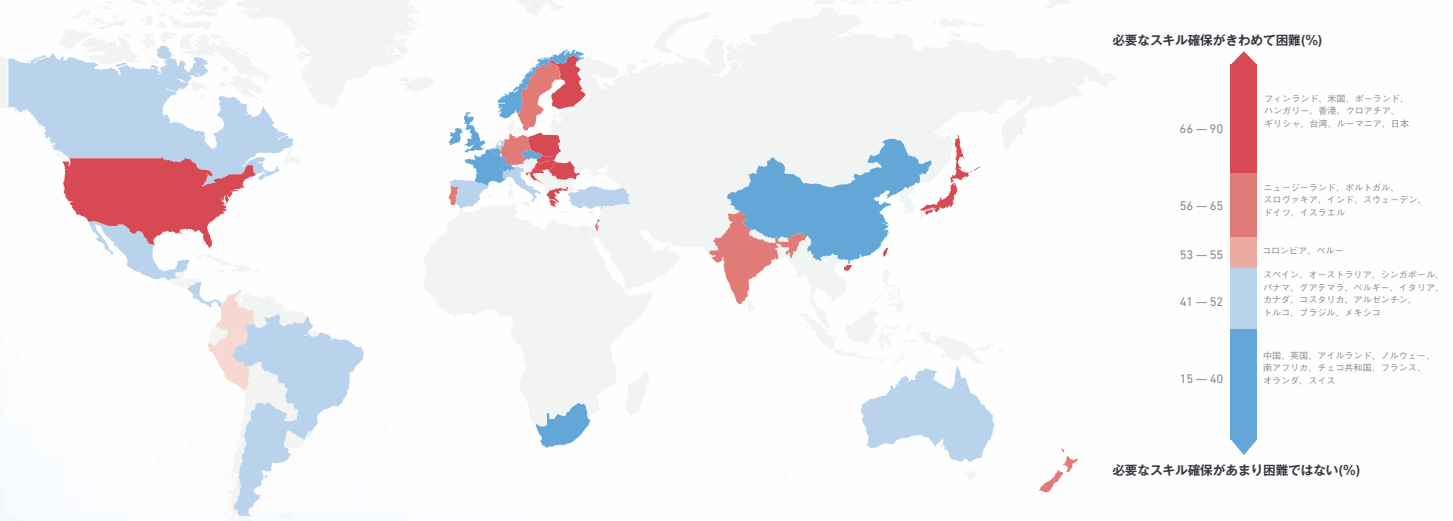
このレポートについて

世界有数のワークフォースソリューション企業であるマンパワーグループは、毎年世界中でおよそ3百万人の持続可能な雇用を創出しています。業界最多となる拠点を世界各地に擁し、80以上の国や地域で50万近くの企業と仕事をしています。「労働者が求めているものは何か」を見極めるために、15カ国14,000人を対象に、組織の何が労働者を引きつけるのか、何が彼らを組織に定着させるのか、そしてそれらの結果が地域、性別、キャリア段階の違いによりどのように異なるかの調査を行いました。本レポートは、13年間に及ぶ私たちの世界的な人材不足調査のデータをもとに独自の考察を加えており、人的資源に関する調査としては最大規模のものです。

¹ 「人の力が求められている：ロボットが雇用を増やす」、マンパワーグループ、2019年

世界中で進む人材不足

人材不足は世界中で増加の一途をたどり、米国、スウェーデン、フィンランド、ハンガリー、そしてスロベニアでは過去最高の前年比増に直面しています。人材不足の報告がないのは18%の国のみです。



変化し続ける需要スキル

2019年において最も需要の高い職種トップ10は前年の傾向を引き継いでおり、そのうちの80%は2018年も人材が不足していましたが、2019年は更なる高齢化を反映して医療従業者がトップ10に加わりました。その一方で、ルーティン業務の自動化が進んだことを反映して一般事務職、カスタマーサポートのスタッフ、プロジェクトマネージャー、弁護士および研究開発員がトップ10から外れました。² 最も需要の高い職種は以前と同様に見えるかもしれませんが、破壊的な技術革命が進むにつれて、求められるスキルは急速に進化し続けています。

熟練工

(電気技師、溶接工、機械工)

営業／マーケティング職

(営業担当者／マネージャー、グラフィックデザイナー)

技術者

(品質管理者、技術スタッフ)

エンジニア

(化学、電気、土木、機械)

運転手

(トラック、配送、建設車両、大量輸送)

IT

ITスタッフ(サイバーセキュリティ専門家、ネットワーク管理者、技術サポート)

会計&財務スタッフ

(公認会計士、監査役、財務アナリスト)

製造スタッフ

(製造／機械オペレーター)

建設

(作業員)

保健医療スタッフ

(医師、看護師&その他の医療従業者)

² 「テクノロジーのT専門家が予測する2030年までに自動化される14職種」、フォーブス、2019年

知りたいのは、 本当に求められていること

労働者が求めているものは何か： 生涯にわたるキャリアを通して

人によってぴったり合う服のサイズが異なるように、労働者が求めているものも、年齢、性別、地域、そしてキャリアのライフサイクルのどこにいるかで異なります。より高い給与、柔軟性、やりがいのある仕事は誰にとってもゆずれない条件ですが、その他にも雇用主が需要の高い、多様な人材を引き付けるために実施できる手段があります。



ミレニアル世代 (25-34歳)

柔軟性のあるワークスタイルは女性にとって不可欠、男性にとってもある方が良い

ミレニアル世代の望みは共通していますが、若干の違いもあります。彼らはこれから超長距離のキャリアというマラソンに挑むことを理解しているからこそ、自身の人生（ワンライフ）におけるバランスをうまくとりたいと考えており、男女ともに柔軟性とやりがいのある仕事を欲しています。しかし、女性の場合は、家庭でも感情労働や無報酬労働のほとんどをこなし、仕事と家庭を両立させています。そのため、彼女たちがやりがいのある仕事に従事するには、勤務形態の柔軟性が不可欠です。柔軟性は女性にとって最も重要であり、男性にとってもある方が望ましいワークスタイルです。

魅力を感じる		定着する	
女性	男性	女性	男性
1. \$	1. \$	1. \$	1. \$
2. 🕒	2. ⚙️	2. 🕒	2. 🕒
3. ⚙️	3. 🕒	3. 👥	3. 👍
4. 📈	4. ⚙️	4. ⚙️	4. ⚙️
5. 👥	5. 📈	5. 🚗	5. 📈



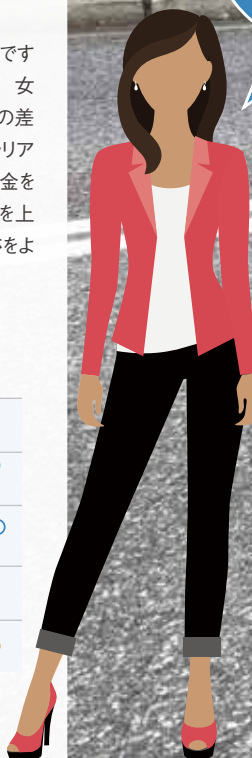
Z世代 (18-24歳)

女性が最も重視するのは給与

Z世代は野心に満ち、お金とキャリアの向上に意欲的です。女性と男性ではすでに望むものが異なっています。女性の場合、給与（1位）がスキル向上（2位）に2倍の差をつけていますが、男性は給与と同じくらいスキルとキャリアも重要であると答えています。何十年も続く不平等賃金を経て、働く大卒女性の人数が初めて大卒男性の人数を上回ったことから、女性は自分たちの権利とお金の大切さをよく理解しているのです。³

魅力を感じる		定着する	
女性	男性	女性	男性
1. \$	1. \$	1. \$	1. \$
2. ⚙️	2. 📈	2. 👥	2. 📈
3. 🕒	3. 🏆	3. 🕒	3. 🏆
4. 📈	4. 🕒	4. ⚙️	4. ⚙️
5. ⚙️	5. ⚙️	5. 👍	5. 🕒

仕事を学ぶ時間も欲しいし、何を学ばばいいか、どんなスキルを習得すればいいかも指導してほしい



X世代 (35-54歳)

必要とするすべての人に：
柔軟性=健全な心身

この年代が迫及するのはバランスです。男性も女性と同程度に勤務形態の柔軟性を重視し出しています。彼らはフレキシブルな就業開始時間と終了時間や、必要に応じて一部の勤務を職場の外であることを望み、また育児休暇も同等に要求しています。⁶ 米国には5200万の働く親がおり、⁷ EU諸国の6540万世帯は子どもを有し、⁸ また老人介護が増加の一途にあることから、⁹ 男女とも、勤務形態の柔軟性が単なるモチベーションに関わる要素にはとどまらないものとなっています。

ベビーブーマー (55-64歳および65歳以上)

リーダーとチームを愛すが、学びはそれほどでも

ベビーブーマーもまた、給与、やりがいのある仕事、柔軟性が原動力となりますが、リーダーシップやチームを最優先しています。直属の上司と一緒に働く人々が非常に大切なのです。年長の労働者は「恩送り」をしたいと望んでいて、このような65歳以上の労働者の働く動機は目的によって左右されます。逆に、彼らにとってあまり重要性を持たないのが新しいスキルを学ぶことで、ベビーブーマーは従業員としてではなく、個人として成長したいと望んでいるのです。雇用主は年長の労働者を昇進や報賞でとどめることはできません。ベビーブーマーに長く、後々まで働いてもらうためには、学びの戦略を多様化し細分化する必要があります。

65歳を超えたので、専門的なスキルの向上よりも、自分を刺激し続け、自分らしく、モチベーションを維持するための自己啓発がしたい



年少ベビーブーマー (55-64歳)

魅力を感じる

定着する

女性	男性	女性	男性
1. \$	1. \$	1. \$	1. \$
2. ⚙️	2. ⚙️	2. 🚗	2. ⚙️
3. 🕒	3. 🕒	3. 👥	3. 🚗
4. 🚗	4. 🚗	4. ⚙️	4. 👍
5. 👥	5. 📈	5. 🕒	5. 🕒

年長ベビーブーマー (65歳-)

魅力を感じる

定着する

女性	男性	女性	男性
1. \$	1. ⚙️	1. \$	1. ⚙️
2. ⚙️	2. \$	2. ⚙️	2. \$
3. 🚗	3. ★	3. 👍	3. 👍
4. 🕒	4. 🚗	4. 🏢	4. 🕒
5. ⚙️	5. ⚙️	5. 👥	5. 👥

これからもっと稼ぐために、新しいスキルを学びたい

今のパフォーマンスを向上させて今すぐ稼ぎを増やしたい。すぐに結果を得ようとする？ そうかも!

年少X世代 (35-44歳)

魅力を感じる

定着する

女性	男性	女性	男性
1. \$	1. \$	1. \$	1. \$
2. 🕒	2. 🕒	2. 🕒	2. 🕒
3. ⚙️	3. ⚙️	3. 👥	3. ⚙️
4. 🚗	4. ⚙️	4. ⚙️	4. 👥
5. ⚙️	5. 📈	5. 🚗	5. 👍

年長X世代 (45-54歳)

魅力を感じる

定着する

女性	男性	女性	男性
1. \$	1. \$	1. \$	1. \$
2. ⚙️	2. ⚙️	2. 👥	2. 🕒
3. 🚗	3. 🕒	3. 🕒	3. 🚗
4. 🕒	4. 🚗	4. 🚗	4. 👥
5. 👥	5. 👥	5. ⚙️	5. ⚙️



³ 「卒業率」、経済協力開発機構、2018年

⁴ 「仕事と家庭の両立とそのため柔軟性」 #GigResponsibly：次世代ワークスタイルの広がり、マンパワーグループ、2018年

⁵ 「男女平等」、経済協力開発機構、2018年

⁶ 「職場における健全な心身」、Reputation Leaders社に委託したマンパワーグループ調査、2019年

⁷ 「子育て世代を維持するためにはよりよいプランが必要」、ハーバード・ビジネス・レビュー、2019年

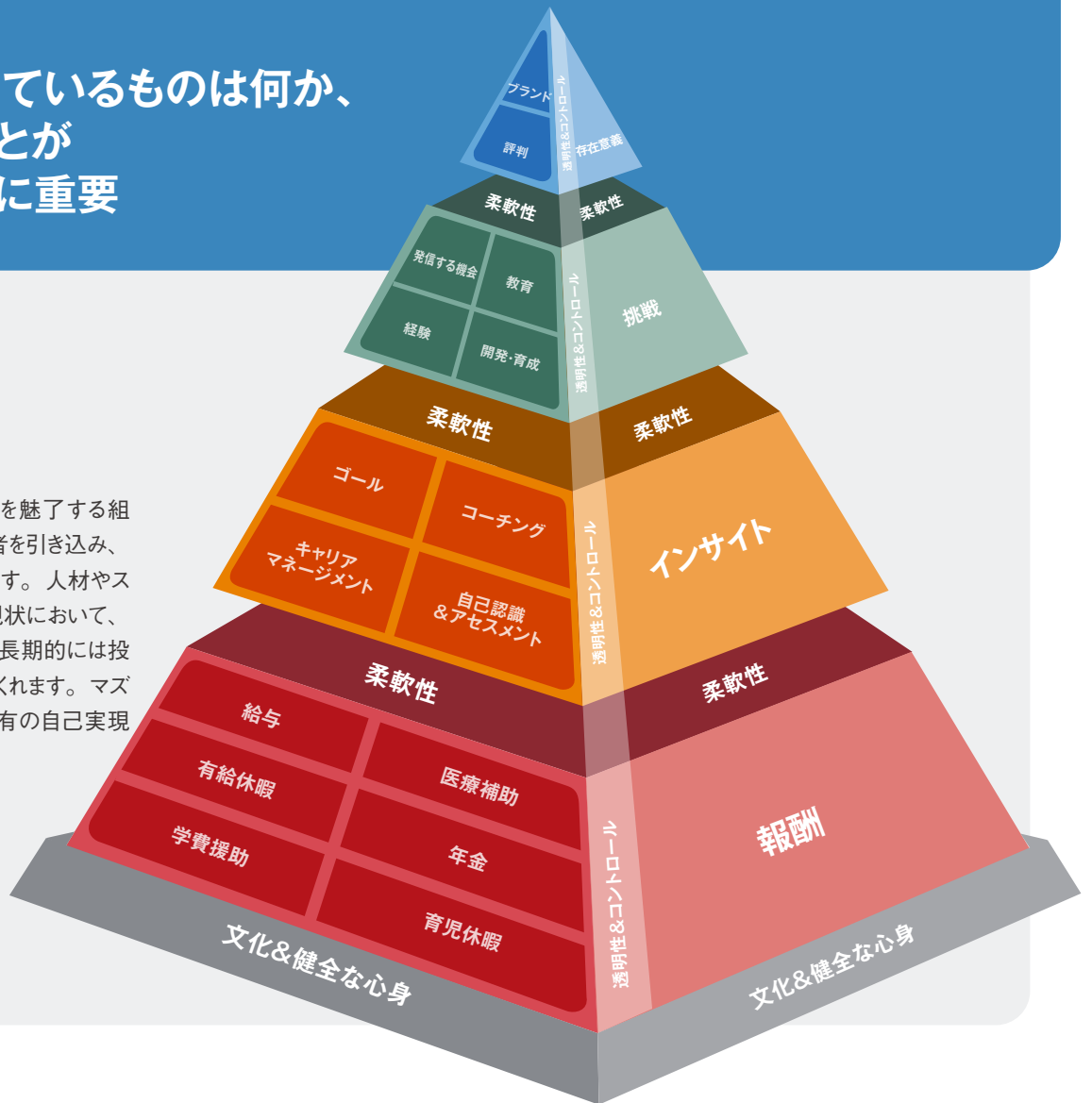
⁸ 「EUにおける子育て世帯」、ユーロスタット、2018年

⁹ 「シニア介護の未来に待ち受けるもの」、全米高齢者問題協議会、2019年

労働者が求めているものは何か、 それを知ることが これまで以上に重要

My Own 自身の マズローの 自己実現理論

最初が肝心です。労働者を魅了する組織の要素は、組織に労働者を引き込み、定着させる要素にもなり得ます。人材やスキルの獲得競争が熾烈な現状において、最初をしっかり押さえれば、長期的には投資した分の利益をもたらしてくれます。マズローはさておき、労働者特有の自己実現理論を見てみましょう。



1

給与に関する真実： 最も重要なのはどのように提供されるか

性別にかかわらず、給与は65歳以下のすべての労働者カテゴリで人材を組織に引き付け、定着させる一番の要素となっています。これは事実です。しかし、平均は当てにならないことがあるものの、10年前に比べると、特に低所得者の賃金上昇率は半減しています。一方、需要の高いスキルを有する労働者の給与（サイバーセキュリティ、クラウドコンピューティング、フロントエンドデベロッパー、ソリューションアーキテクト、保健医療など）は同じ期間に10%以上上昇していて、スキルの重要性を物語っています。¹¹ 企業は他社と差別化し、人材を引き付けるために、金銭を超える「メリット」を提供する工夫が必要です。そして米国で89%もの人々が給与アップより福利厚生の上昇を重視しているのを見れば、彼らが求めているのはポップコーンや卓球ではないことがわかります。¹² パーソナライゼーション（個人最適化）に配慮してみてください。自主的な働き方や柔軟性、健全な心身やライフスタイルの向上を目的とした育児休暇や制限のない休暇、つながらない権利（勤務時間外のメール禁止）のポリシーといったことです。学費のサポートや学資ローンの補填など学習と成長に報いたり、忠誠心に報いたりする魅力的な報奨金や感謝のしるしを提供してもよいでしょう。そうすれば、企業は最高の人材を引き付け、定着させやすくなります。¹³

米国の89%が給与と同程度に福利厚生を重視

¹⁰ 「賃金の低迷が雇用率の上昇に影を落としている」、経済協力開発機構、2018年

¹¹ 「金曜日発表の雇用統計：賃金上昇中の職種は?」、Glassdoor社、2016年

¹² 「最も望ましい従業員手当」、ハーバード・ビジネス・レビュー、2019年

¹³ 「学資ローン返済が2018年で最も人気の手当に」、フォーブス、2018年



2 パーソナライズされたサービスを求める労働者： 人材戦略には科学と技術の両方が必要

冷蔵庫のアルゴリズムが食材を検知し、AIがあなたに買うものを提案するというように、ますますデータドリブンが進む世の中において、人々は仕事にも同じことを求めています。自分の能力を試せる業務への配置や、能力を最大限に発揮できるプロジェクトへの参加、そして次の職務への推薦を望みます。今、適応するポジションと未来の可能性についてのインサイト（相手の潜在欲求の提示）や助言を求めているのです。

そこでアセスメント（評価）の出番です。これは人材の可能性を理解するために不可欠なことです。アセスメントを行うことで、個々の労働者に自己認識を深めてもらえると同時に、より適性の高い職務を割り当て、意欲を引き出すことができます。適性の高いキャンディデイトを自動的に選別する「採用管理システム（ATS）」への偏重や過度の依存を避けることもできます。そうすることで、雇用主は多様性に富んだ人材プールから、過去の経験ではなく将来の可能性に基づいて適任者を選出しやすくなります。

消費者がみなそうであるように、労働者もまた自分に有益なユーザーエクスペリエンスを仕事に求めています。まるでAmazon Primeのように、仕事にも自分の強みや可能性を理解するためのパーソナライズ（個別最適化）されたインサイトを求めています。彼らは個人情報と引き換えに、端的で、ゲームのようでありながら科学的根拠に基づいたアセスメントを受け、そこから有益な何かを得られることを期待しています。ゴールを定め、自分の成長を管理し、キャリアをコントロールするための対話やコーチングを求めているのです。

にもかかわらず、アセスメント（評価）を受けている労働者は世界で49%しかいません。ここでデータが何を物語るか見てみましょう。たとえば、アセスメントを受けた労働者の81%が仕事に満足しているのに対し、受けていない労働者で満足していると回答したのは65%です。

アセスメントを受けている労働者は49%のみにもかかわらず、71%が上司は自分のスキルを理解してくれていると回答し、疑問が残る結果となった。



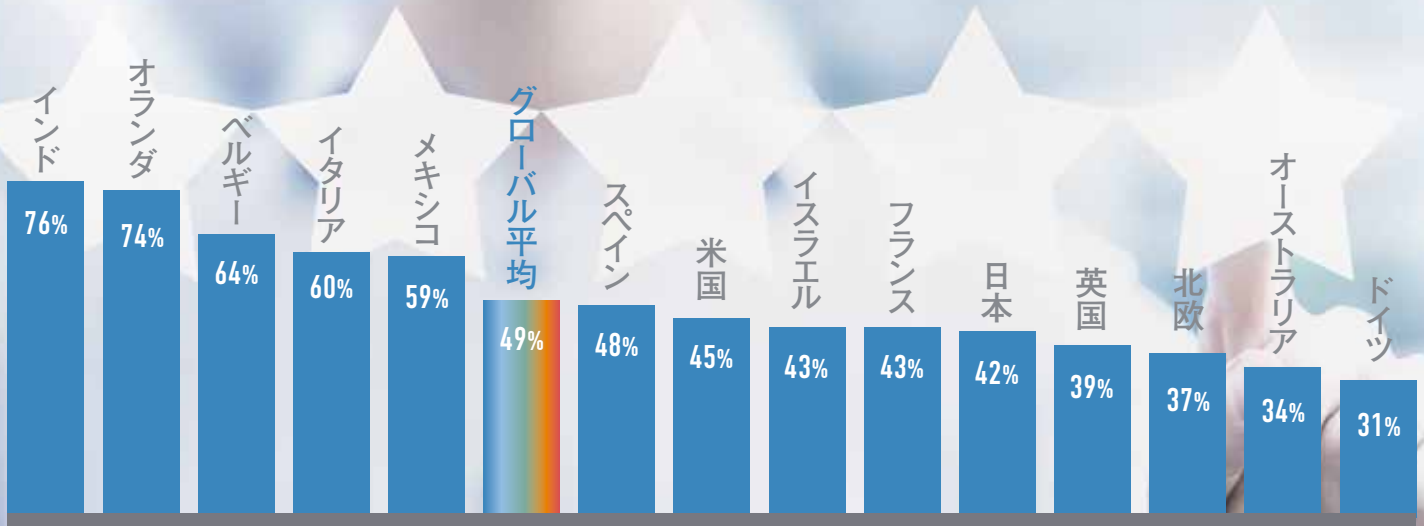
科学に基づいたアセスメントは、適材適所に人材を配置するのに一番正確で信頼のおけるツールです。念入りに設計された面談でも予測の正確性は15%ほど上がりますが、面接官が推測しようとするほとんどのことはアセスメントによってより効率的に評価することが可能です。¹⁴ テクニカルスキルの診断テストに加え、アセスメントを行うことで、成功に不可欠な人間的な強みを測定できます。例えば、その人と接することでどのような実りがあるか、職務の遂行能力、仕事に対する意欲といったことです。これこそが科学が成しえることです。



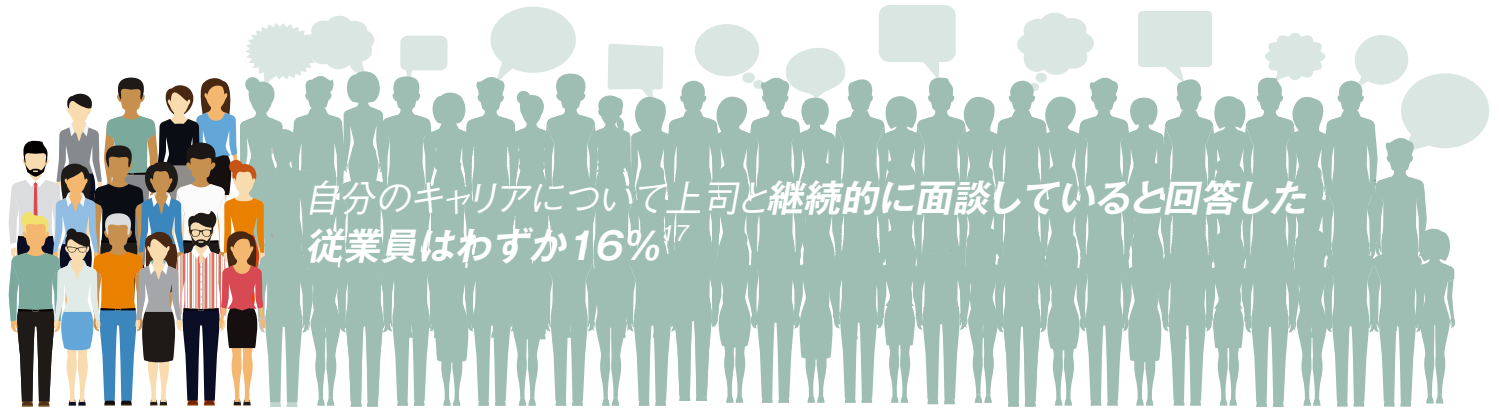
マンパワーグループ
チーフ・タレント・サイエンティスト
Dr.トマス・チャモロ・プリミュージク

適切なインサイトの必要性

ほぼ半数の雇用主がアセスメントデータではなく直感に頼って従業員の業績や可能性予測を行っています



¹⁴「職場での面談を廃止したらどうなるか」、Fast Company社、2018年



自分のキャリアについて上司と継続的に面談していると回答した
従業員はわずか16%¹⁷



バラエティはワークライフのスパイス： 労働者は教育、経験、発信する機会を求めています

仕事のやりがいはいすべての年齢グループでトップ5に入る優先事項であり、それは多くのことを意味しています。教育や研修もそうですが、それだけにとどまりません。機会の拡大、配置転換、オンザジョブラーニングと実習制度、さまざまなチームや職務にまたがる刺激的なプロジェクトやスピード感ある仕事、学んだばかりのスキルを新しい職務で活かすこと、より深く考えること、試されている感覚、今の仕事から次の仕事への明確なキャリアパスなどです。¹⁵

誰でも選択肢があり、経験を広げられ、知識やスキルを構築できる働き方を求めています。成長し、また収入アップの機会も望んでいます。急速に変化するキャリアマラソンとも呼ぶべき働く世界において、長い「賞味期限」が必要であると認識しているのです。

部下が成功し定着するためのやりがいや機会を提供するために、上司はスキルや可能性、希望を理解する必要があります。アセスメントやインサイト（部下の潜在欲求の提示）、またラーナビリティ文化を活用して個々を指導すれば、部下はサポートを受けながら目標に向かって前進できます。何のサポートもない環境では、先延ばしにする無気力状態や燃え尽き症候群を招きかねません。成長することに意欲的な新入社員は、これからリーダーになる中堅社員とは異なるサポートを必要としています。部下が自分らしくキャリアを積み、新しい経験を喜び、個人やビジネスを成功に導くような機会を歓迎できるよう、彼らをガイドしたり、キャリアについてイメージを膨らませられるような会話ができるコーチングスキルが上司には必要です。

上司に仕事の課題を相談できる従業員は、燃え尽き症候群に陥る 可能性が62%低い¹⁶



現在の、そして未来に仕事で成功するために、最も重要なスキルは継続して学ぶ力です。リーダーとしての私たちにはラーナビリティ文化を育む責任があります。それにはリーダーがコーチの役割を果たし、キャリアの可能性を高め、加速させ、それぞれの学習者に合わせた適切で系統だった学習のパスウェイを整備する必要があります。学習に時間をかけてください。そうすれば現在の職務で能力を発揮し、また将来の職務でもそうできる準備ができます。



マンパワーグループ チーフ・ピープル&カルチャー・オフィサー ミシェル・ネトルズ

¹⁵ 「経営者が思うより従業員の適応力が高い」、ハーバード・ビジネス・レビュー、2019年

¹⁶ 「従業員の燃え尽き症候群を避けるために上司にできること」、Fast Company社、2018年

¹⁷ 「知っておくべきこと：キャリア面談がビジネスを成功に導く」、マンパワーグループ、ライトマネジメント、2016年

ラーナビリティ文化を築く

従業員のスキルアップや再教育が必要であることは、これまで以上に多くの雇用主が理解しています。また自ら実践している雇用主も多くいます。¹⁸ しかし、そうした認識や目標を持ったり、オンラインの学習ポータルを提供するだけでは十分ではありません。組織の3分の2近くが無料のトレーニングを提供していますが、それを利用する時間やサポート、また指導が必要であると労働者たちは回答しています。トップの人材を引き付け、定着させるためには、企業はラーナビリティの文化を高め、進んでスキルアップする者たちだけでなく従業員全員の継続した学習を奨励する必要があります。学習意欲は部下がキャリアライフサイクルのどこにいるかによって、また職務とのバランスを取って時間が割けるかによって変化することを上司は理解する必要があります。時間、費用、そしてサポートの欠如が学習の大きな妨げとなっている現状において、労働者はしっかりと学びに時間を割けること、また投資した時間に対する迅速な成果や見返りを求めています。

1. トップから始める

CEO自らチーフ・ラーニング・オフィサーとなり、学びに貪欲である必要があります。

2. 明確な自己認識

部下がどのような学習タイプであるか、自身のラーナビリティについて知る手助けをします。¹⁹

3. 学習に時間を割り当てる

これは労働者のスキルアップを妨げる最大の障害です。

4. リソースを提供する

学習プラットフォームに投資したり、オンデマンドで手軽に学習できる選択肢を提供し、またオンラインやデジタルを対面学習やグループワークと組み合わせます。

5. 適切な学習パスウェイを設計する

既存または今後可能性のある職種と様々なレベルの学習を結び付け、企業が必要とするものに則した形にする。

6. キャリア面談を推奨する

継続したラーニングには年次のパフォーマンスレビューだけでなく定期的な指導や育成が必要です。

無料トレーニングの提供を受けなかった従業員のうち、仕事が好きと答えたのはわずか61% (日本: 37%) だったのに対し、受けた従業員は79% (日本: 52%) が好きと回答



¹⁸ 「人の力が求められている：ロボットが雇用を増やす」、マンパワーグループ、2019年

¹⁹ 「雇用され続ける存在であるための成長意欲と適応能力。あなたのLQ（ラーナビリティ指数）をチェックしてみてください」：
<https://www.learnabilityquotient.com>



スケジュール調整ができる労働者は仕事の満足度が高く、燃え尽き症候群やストレスレベルが低減²⁴

4 柔軟性と健全な心身はプライスレス： 「生産性」ががむしゃらに働くことに勝利

労働者は「バランス」と「選択できること」を優先するという事実交渉の余地はありません。どこで、いつ、どのように働くか自分で選びたいと望んでいますが、それは単にミレニアル世代がコーヒーショップで仕事をするを指しているわけではありません。彼らは働くという社会的側面に柔軟性を求めている、互いに分かち合うことや心身の健康を向上させることで、たった一度の人生を満喫しようとしています。²⁰

誰もが柔軟性を求めています。そして、この柔軟性は男女双方の様々なことに当てはまります。ですから、雇用主は既存ルールを緩和する必要があります。ラッシュアワーを避け通勤ストレスを調整するためにフレキシブルな始業時間と終業時間を選ぶ新しい勤務時間。²¹ 在宅勤務（WFH）や勤務するオフィスの自由（WFV）。起業家精神を育み、年金を増やすための副業を楽しむ時間。週4日みっちり働くか平日は1日5時間労働で最高の生産性を上げ、週末はしっかり休む。また家族の世話と仕事のバランスを取る育児休暇。これらは給与よりずっと価値あるものです。²²

人材プール全体を引き付け、また従業員を定着させるために、雇用主は柔軟性のバランスを取り、がむしゃらに働き続けることより生産性を評価しなければなりません。企業文化がそれを奨励し、リーダーはその手本を示す必要があります。そうすれば、結果として職場の平等もしっかりと浸透するでしょう。仕事以外での幸福が、仕事における幸福の鍵となります。

英国で9時から5時までの勤務時間を継続しているのは全従業員の6%²³



インド、オーストラリア、メキシコ、英国、米国では、ブランド力や評判で意欲が高まる目的志向の従業員が最多



5 「目的型経済」「自慢する権利」が意味することは

労働者は自分がどの組織で働いているかに誇りを持ち、また自分の仕事にプライドを持ちたいと思っています。強いブランド力、揺るぎない評判、素晴らしい職場、そして影響力を発揮する機会は、人々が組織で働く理由のトップ10に入っています。LinkedIn上の自分の人生の見栄えの良さはInstagram上のそれと同じだけ大切なのです。

²⁰ [#GigResponsibly：次世代ワークスタイルの広がり]、マンパワーグループ、2017年

²¹ [フィンランドのフレキシブルな働き方への挑戦]、世界経済フォーラム、2019年

²² [週4日勤務制にする時が来たーダボス会議の専門家2人がコメント]、世界経済フォーラム、2019年

²³ [10人中9人がこれまでの9時5時勤務ではない]、YouGov、2018年

²⁴ [職場の柔軟性は従業員に恩恵をもたらす]、アメリカ社会学協会、2016年

この透明性の高い時代において、人々は自らの価値観に合ったより社会的意義のあるブランドから買い物をしたいと考えています。ベン&ジェリーズ、チョパーニ (Chobani)、ダヴ、ボンバス (Bombas)、パタゴニア、トムス (TOMS) などが良い例で、こうした企業で働きたいとも願っています。²⁵ 人々や地元のコミュニティ、また地球に対する理念やコミットメントを掲げる企業が今、必要とされています。そして、このような意味のある仕事や目的を切望するのは若者だけではありません。65歳以上にとって最も重要で、逆にZ世代では重要性が一番低くなっています。²⁶

一方、企業理念があまり知られておらず、ブランド力もそれほど高くない企業は、自社の「なぜか」を伝えるために多大な努力をする必要があります。²⁷ 世界人口の45%がソーシャルメディアを利用して現在の、人々はこれまで以上に友人や他人のキャリアについて知ることができます。²⁸ 企業は従業員から本物の支持を得なくてはなりません。世界で有数のブランドでさえ、従業員が異議を唱えればブランドとしての責任を問われます。Googleの従業員のハラスメント、Amazonのプライムデーの労働条件、そしてTwitter、Microsoftなどその他多くの企業がこの時代の波にさらされています。オンラインでのレビューや評価、ランキングが実世界の口コミに代わっています。企業は現在の、また将来の従業員の価値観に合致していなければならず、求人情報検索サイトGlassdoor (グラスドア) の推薦、ネット・プロモーター・スコア (NPS) の賞賛など、ブランド力を構築し評判を上げるさまざまなチャンネルで支持を獲得するための多大な努力もしなければなりません。どのようにブランドを運営するかは、組織の外だけでなく同じくらい内部でも大切になっているのです。

労働者が求めるものをどのように提供すべきか:

人材が売り手市場なので、雇用主は求める条件を人材の希望に近づける必要があります。厳しい労働市場においてどの企業も同様の努力をする中、最高の人材を組織に引き付け、引き込み、定着させるには、労働者の欲求や願望を理解しなければなりません。最初をしっかり押さえることが、長い目で見ると投資に対して利益をもたらし、人材を定着させ、成長させます。

- 1 **報酬についてクリエイティブでいること** : 給与は大切ですが、生活の質も同じだけ大切です。キャリアのどの段階にいる労働者のニーズにも応えられるよう報酬のあり方についても柔軟であるべきです。
- 2 **適正とポテンシャルを評価** : 労働者が目標を達成するのに必要なインサイトを提供することにより、意欲的で満足度の高い人材に育成できます。
- 3 **ラーナビリティ文化を育む** : 労働者が切望するやりがいや課題を与え、彼らが成長し成功するようサポートします。
- 4 **それぞれの人生のための柔軟性を創出** : キャリアのライフサイクルのどこにいても、柔軟性は労働者の健全な心身と生産性を高めます。
- 5 **「なぜか」についての透明性を高める** : 企業のミッションや目的が明確かつ信用性の高いものであること、そしてリーダーがそれを体現していることが大切です。

²⁵ 「高収入の仕事があなたを不幸にしている9つの理由」、Fast Company社、2019年

²⁶ 「職場のZ世代：次世代が職場を変革する」、デービッド・スティルマン、2017年

²⁷ 「WHYから始めよ!」、TEDトーク、2014年

²⁸ 「世界のソーシャルネットワークユーザー数 (2010-2021年)」、Statista、2019年



付録:日本のデータ

「転職・就職する際に求めるものは？」 <魅力を感じる要素>

【男性】

回答率(%)

1位
2位
3位

		18-24歳	25-34歳	35-44歳	45-54歳	55-64歳	65歳以上
年代別男性が魅力を感じる要素一覧	給与アップ	22%	15%	26%	15%	14%	9%
	やりがいのある仕事	6%	15%	26%	36%	26%	24%
	自宅からの近さ/通勤しやすさ	0%	5%	10%	5%	4%	5%
	一緒に働くチームや同僚	11%	5%	6%	13%	6%	6%
	休暇/休日の多さ	11%	3%	6%	3%	0%	1%
	年金や財形貯蓄制度	0%	0%	6%	5%	0%	4%
	職場の評判の高さ	0%	5%	6%	3%	1%	5%
	従業員の多様性	6%	0%	3%	5%	0%	2%
	フレキシブルな勤務時間	0%	5%	3%	0%	4%	3%
	出世の機会	0%	5%	3%	0%	3%	3%
	スキルを伸ばす機会	0%	7%	3%	5%	6%	7%
	駐車場、通勤手当、カフェなどの付加的な福利厚生	11%	2%	0%	0%	1%	1%
	産休や育児休暇	6%	2%	0%	0%	0%	0%
	医療補助の手厚さ	0%	5%	0%	0%	0%	0%
	その他の理由	0%	2%	0%	0%	1%	0%
	直属の上司の優秀さ	0%	7%	0%	3%	3%	2%
	育児手当	0%	0%	0%	0%	1%	0%
	CEOや経営陣に先見の明がある	11%	2%	0%	0%	3%	5%
	職場の託児施設	6%	0%	0%	0%	0%	0%
	組織の理念	0%	3%	0%	0%	6%	6%
最新の職場環境	0%	2%	0%	0%	4%	0%	
フレキシブルな勤務地/在宅勤務	6%	7%	0%	0%	3%	3%	
ブランド力の強さ	0%	2%	0%	0%	1%	2%	
スポーツジムなどの健康に関する福利厚生	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
回答者数(人)		18	59	31	39	70	286

マンパワーグループ「労働者が求めているものは何か」レポート「あなたは何歳ですか？」(年代別)に基づく

「新しい職場に魅力を感じる要素トップ10」(トップ10以外も含む)

フィルター:「日本」および「男性18歳以上」

加重平均:男女50/50、市場1000に対する年代別労働力%

回答者数=503

付録:日本のデータ

「転職・就職する際に求めるものは？」 <魅力を感じる要素>

【女性】

回答率(%)

1位
2位
3位

		18-24歳	25-34歳	35-44歳	45-54歳	55-64歳	65歳以上
年代別女性が魅力を感じる要素一覧	給与アップ	16%	22%	26%	17%	14%	13%
	やりがいのある仕事	16%	20%	18%	19%	25%	33%
	自宅からの近さ/通勤しやすさ	4%	5%	11%	15%	10%	13%
	一緒に働くチームや同僚	4%	6%	8%	9%	7%	7%
	休暇/休日の多さ	12%	8%	7%	6%	8%	0%
	年金や財形貯蓄制度	0%	5%	4%	5%	2%	3%
	職場の評判の高さ	0%	1%	4%	4%	3%	0%
	従業員の多様性	8%	1%	3%	2%	2%	0%
	フレキシブルな勤務時間	8%	1%	2%	0%	2%	3%
	出世の機会	8%	3%	2%	3%	2%	7%
	スキルを伸ばす機会	8%	8%	2%	3%	5%	3%
	駐車場、通勤手当、カフェなどの付加的な福利厚生	0%	1%	2%	2%	1%	0%
	産休や育児休暇	4%	4%	1%	2%	0%	0%
	医療補助の手厚さ	0%	1%	1%	0%	3%	0%
	その他の理由	4%	0%	1%	0%	0%	0%
	直属の上司の優秀さ	0%	2%	1%	2%	5%	3%
	育児手当	0%	0%	1%	0%	0%	0%
	CEOや経営陣に先見の明がある	0%	1%	1%	2%	2%	0%
	職場の託児施設	0%	0%	1%	0%	0%	0%
	組織の理念	0%	0%	1%	2%	1%	0%
	最新の職場環境	0%	0%	0%	0%	2%	0%
フレキシブルな勤務地/在宅勤務	0%	3%	0%	2%	1%	7%	
ブランド力の強さ	0%	3%	0%	1%	1%	0%	
スポーツジムなどの健康に関する福利厚生	0%	1%	0%	0%	1%	0%	
回答者数(人)		25	96	136	128	87	30

マンパワーグループ「労働者が求めているものは何か」レポート「あなたは何歳ですか？」(年代別)に基づく

「新しい職場に魅力を感じる要素トップ10」(トップ10以外も含む)

フィルター:「日本」および「女性18歳以上」

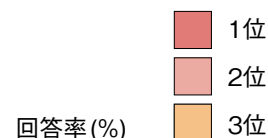
加重平均:男女50/50、市場1000に対する年代別労働力%

回答者数=502

付録:日本のデータ

「今の職場に感じる魅力」＜会社に定着する理由＞

【男性】



		18-24歳	25-34歳	35-44歳	45-54歳	55-64歳	65歳以上
年代別男性が定着する要素一覧	給与アップ	33%	15%	10%	21%	16%	8%
	やりがいのある仕事	17%	15%	23%	28%	23%	25%
	一緒に働くチームや同僚	0%	10%	3%	10%	4%	5%
	自宅からの近さ/通勤しやすさ	0%	7%	0%	5%	1%	6%
	休暇/休日の多さ	6%	2%	3%	5%	0%	2%
	直属の上司の優秀さ	0%	7%	3%	0%	3%	4%
	年金や財形貯蓄制度	11%	3%	3%	3%	3%	2%
	フレキシブルな勤務時間	0%	5%	3%	5%	1%	4%
	出世の機会	0%	5%	3%	0%	1%	2%
	スキルを伸ばす機会	6%	2%	0%	3%	6%	4%
	育児手当	0%	3%	0%	0%	0%	0%
	駐車場、通勤手当、カフェなどの付加的な福利厚生	0%	2%	0%	0%	0%	1%
	従業員の多様性	6%	2%	3%	5%	1%	1%
	職場の評判の高さ	0%	3%	6%	0%	3%	5%
	最新の職場環境	6%	0%	0%	0%	0%	0%
	CEOや経営陣に先見の明がある	6%	3%	0%	0%	0%	4%
	産休や育児休暇	0%	2%	3%	0%	0%	0%
	組織の理念	0%	2%	6%	0%	7%	4%
	その他の理由	0%	2%	6%	0%	3%	1%
	フレキシブルな勤務地/在宅勤務	0%	3%	0%	3%	3%	3%
	ブランド力の強さ	0%	0%	0%	0%	3%	1%
職場の託児施設	0%	2%	10%	0%	1%	0%	
医療補助の手厚さ	0%	0%	3%	0%	0%	1%	
スポーツジムなどの健康に関する福利厚生	0%	0%	3%	0%	0%	0%	
回答者数(人)		18	59	31	39	70	286

マンパワーグループ「労働者が求めているものは何か」レポート「あなたは何歳ですか？」(年代別)のランク1に基づく

「現在の職場に定着している主な理由としての上位の要素」(上位以外の要素も含む)

フィルター:「日本」および「男性18歳以上」

加重平均:男女50/50、市場1000に対する年代別労働力%

回答者数=503

付録:日本のデータ

「今の職場に感じる魅力」＜会社に定着する理由＞

【女性】

回答率(%)

1位
2位
3位

		18-24歳	25-34歳	35-44歳	45-54歳	55-64歳	65歳以上
年代別女性が定着する要素一覧	給与アップ	16%	13%	20%	17%	13%	10%
	やりがいのある仕事	20%	11%	18%	19%	23%	30%
	一緒に働くチームや同僚	4%	16%	13%	14%	5%	7%
	自宅からの近さ/通勤しやすさ	0%	10%	10%	9%	14%	17%
	休暇/休日の多さ	16%	9%	4%	5%	3%	0%
	直属の上司の優秀さ	4%	4%	4%	2%	3%	3%
	年金や財形貯蓄制度	0%	4%	4%	5%	3%	0%
	フレキシブルな勤務時間	4%	3%	3%	2%	2%	3%
	出世の機会	0%	1%	3%	0%	3%	0%
	スキルを伸ばす機会	8%	5%	2%	2%	1%	0%
	育児手当	0%	1%	2%	0%	0%	0%
	駐車場、通勤手当、カフェなどの付加的な福利厚生	0%	1%	2%	0%	2%	0%
	従業員の多様性	4%	2%	1%	1%	3%	0%
	職場の評判の高さ	0%	0%	1%	2%	1%	3%
	最新の職場環境	0%	0%	1%	1%	0%	0%
	CEOや経営陣に先見の明がある	0%	1%	1%	0%	1%	0%
	産休や育児休暇	0%	3%	1%	1%	1%	0%
	組織の理念	0%	1%	1%	0%	3%	7%
	その他の理由	4%	1%	1%	3%	2%	3%
	フレキシブルな勤務地/在宅勤務	4%	1%	0%	5%	0%	7%
ブランド力の強さ	4%	1%	0%	2%	1%	0%	
職場の託児施設	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
医療補助の手厚さ	0%	1%	0%	2%	2%	0%	
スポーツジムなどの健康に関する福利厚生	0%	0%	0%	1%	2%	0%	
回答者数(人)		25	96	136	128	87	30

マンパワーグループ「労働者が求めているものは何か」レポート「あなたは何歳ですか？」(年代別)のランク1に基づく

「現在の職場に定着している主な理由としての上位の要素」(上位以外の要素も含む)

フィルター:「日本」および「女性18歳以上」

加重平均:男女50/50、市場1000に対する年代別労働力%

回答者数=502



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。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。2019年には「世界で最も倫理的な企業」の1社に選出されて10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17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

www.manpowergroup.com

本調査の概要

マンパワーグループは個々の仕事に対する姿勢、そしてさまざまな組織に共通する人材不足の課題を理解するために、2つの調査を委託しました。

Reputation Leaders社は15カ国の全業種にわたる14,091人の労働者（男女比50：50）に対し、定量的なグローバル調査を行いました。回答者の年齢は18歳から79歳までで、さまざまな規模の組織の新入社員や中堅社員からシニア管理職や上級役員に至るまでさまざまなレベルで働く正社員（78%）、パートタイム（13%）、ギグワーカー（12%）が含まれています。調査は2018年12月にオーストラリア、ベルギー、フランス、ドイツ、インド、イスラエル、イタリア、日本、メキシコ、オランダ、ノルウェー、スペイン、スウェーデン、英国、米国で行われました。

Infocorp社は44の国と地域で6業種にわたる24,419人の雇用主に定量的な調査を行いました。これらの対象国は次の通りです：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、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、スロヴァキア、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。