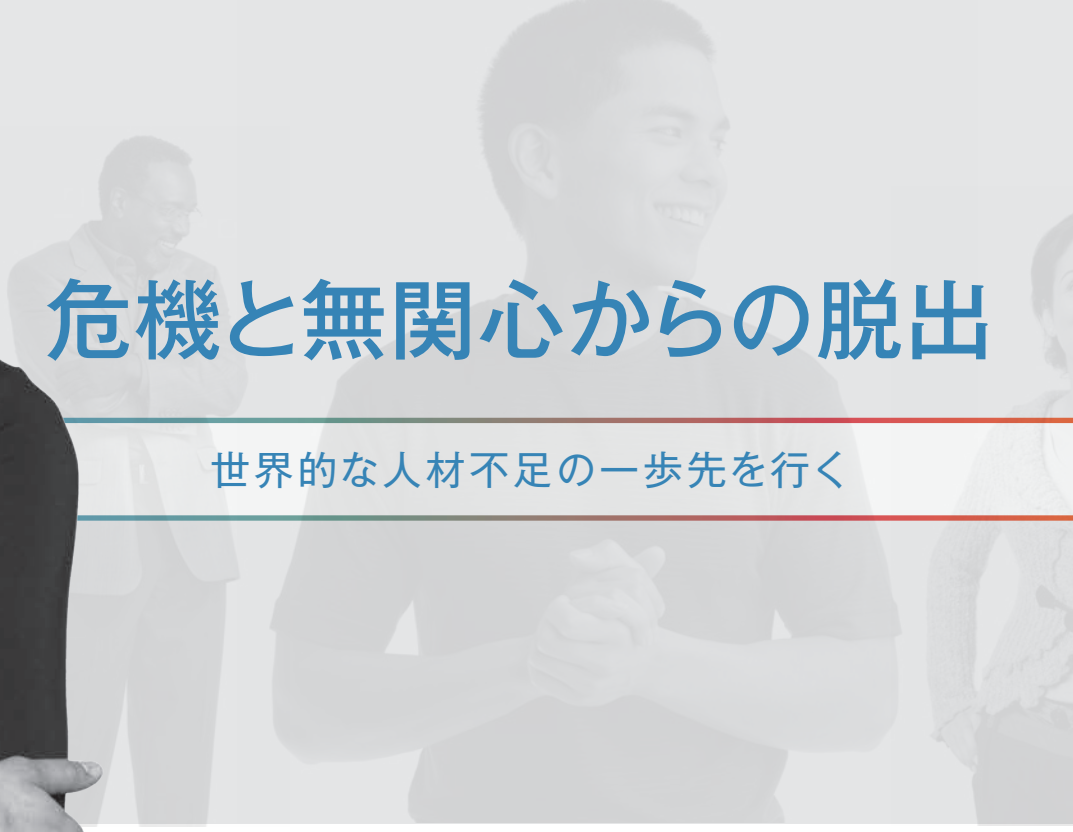


危機と無関心からの脱出

世界的な人材不足の一步先を行く



ManpowerGroup™



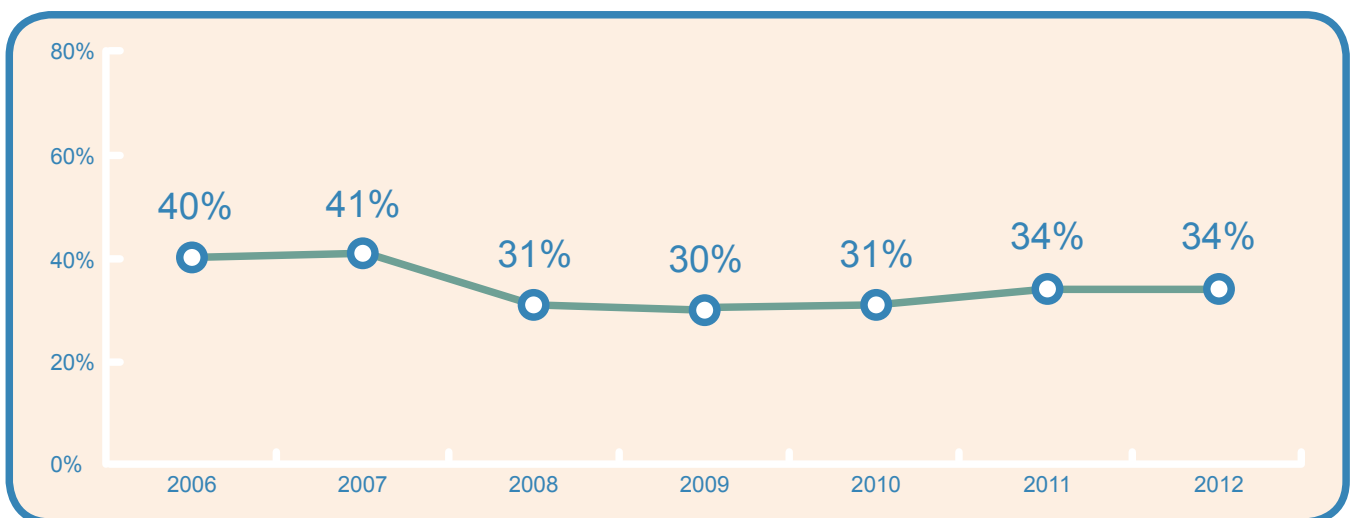
世界規模の人材危機に陥り7年目を迎える今、3分の1を超える企業がビジネスの成長のために必要な人材の確保に窮しているにもかかわらず、適切な人材を探し出すことが難しい現状に無関心になりつつあります。今後、世界各国で経済状況が改善すれば、人材危機は深刻化するばかりで、このような無関心さはとても危険な状態です。現在のみならず、今後も直面するであろう人材確保問題を解消するために、先見性のある企業は自社の事業戦略に沿った人事戦略を立て出しています。これが、HUMAN AGE（人の時代）において、複雑な状況をただ乗り切るだけの企業と、大きく飛躍して勝つ企業とを分けるポイントとなるのです。

世界経済の成長を阻む不況と金融危機を乗り越え、景気が順調な回復を見せていますが、逆にこれが新たな課題——この HUMAN AGE（人の時代）ならではの課題を企業に突きつけています。

HUMAN AGE（人の時代）において経済成長の最大のけん引役となっているのは、日々オフィスに通う動く資産、いわゆる人材です。ビジネスの成長のために必要な人材の確保がますます難しくなる中、今後は最良の人材を確保できるかどうか、企業の成否を分けるでしょう。

世界規模の人材危機に陥り、今年で7年目になります。マンパワーグループの「2012年人材不足に関する調査」によると、3分の1を超える企業が必要な人材を確保できていないと回答しています。不況の真っ只中にあったほんの3年前には、こう回答した企業は3分の1未満でした。経済状況が回復するにつれて、人材危機は深刻化しているのです。

図1：人材の確保が難しいと回答した企業の割合
「2012年人材不足に関する調査」（マンパワーグループ）

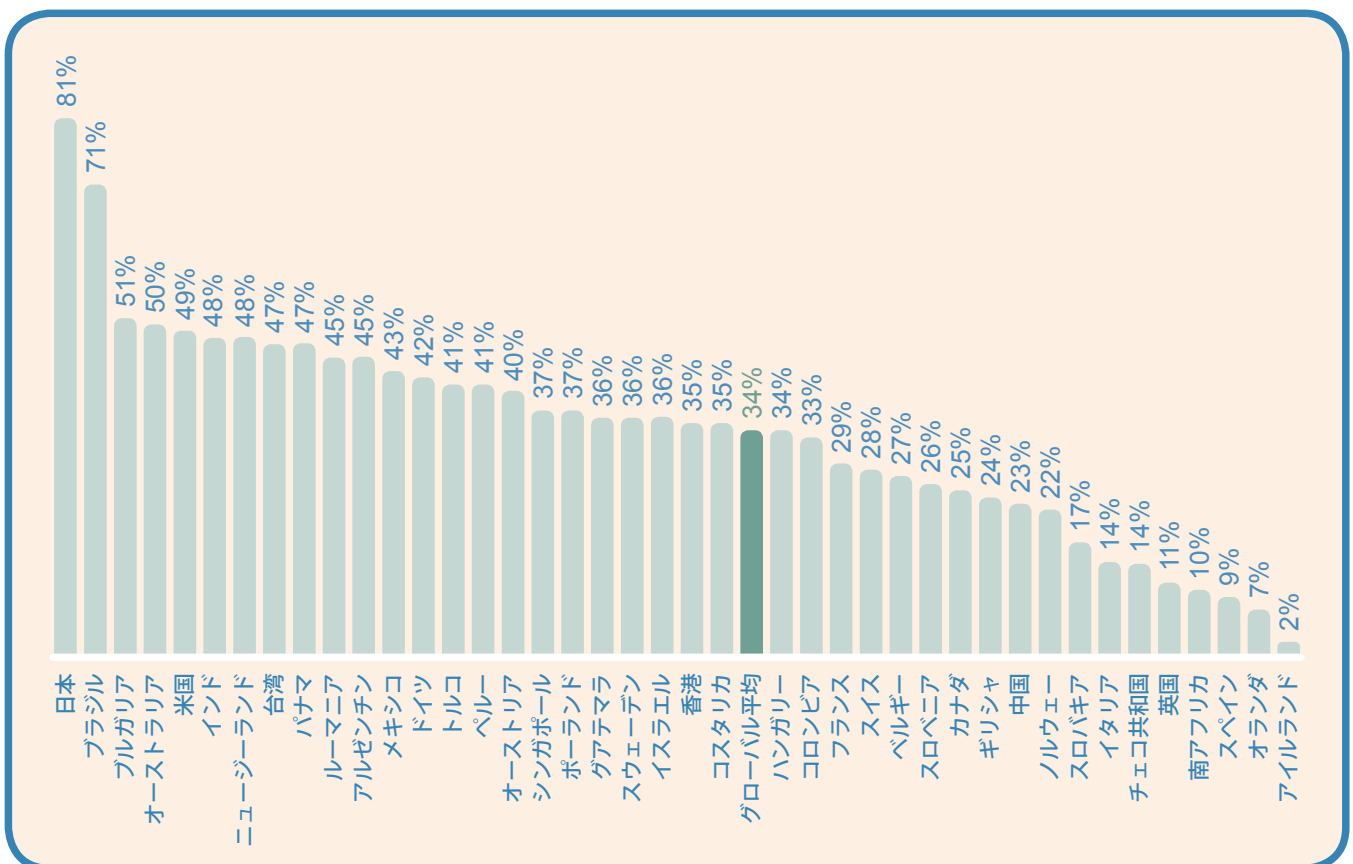


それにもかかわらず、「人材確保ができなかった場合、顧客や投資家など主たるステークホルダーに影響を及ぼすことはほとんど、あるいは無いと思う」と答えた企業は、2011年の36%から56%に増えており、事態に一層暗い影を落としています。こうした無関心さは、すでに深刻な状態にある人材危機を激化させかねません。

国の成熟度は無関係

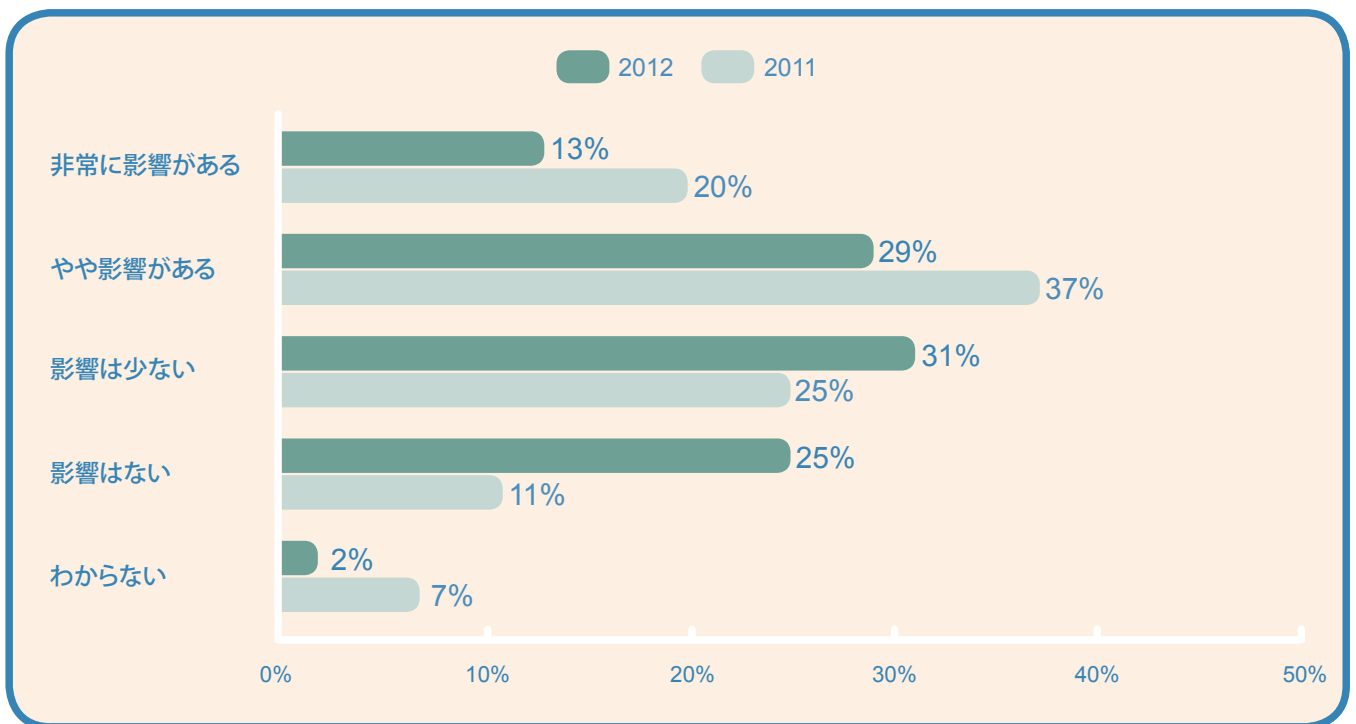
この問題は深刻かつ世界的な広がりを見せています。高度成長を続ける新興国のインドとブラジルでは、人材確保に苦慮する企業が、それぞれ48%と71%に上っています。また経済が成熟期を迎えている大国の米国とオーストラリアでは、それぞれ49%と50%の企業がビジネスの成長のために必要な人材を確保できていません。高学歴の労働者が多く、慢性的に失業率が高いため、労働力の確保が比較的容易なヨーロッパですら、人材の確保に苦慮する企業があります。ドイツでは、42%の企業が優秀なキャンディデイトを見つけるのが難しいと回答しています。世界第3位の経済大国である日本に至っては、適切な人材を採用することが難しいと答えた企業が81%に達しています。

図2：人材の確保が難しいと回答した企業の国別割合
 「2012年人材不足に関する調査」(マンパワーグループ)



とりわけ日本は、この問題に長年悩まされてきました。マンパワーグループがまとめた、必要な人材を確保することが難しい国番付で、日本は2年連続でトップになっています。実際のところ、世界でもアジア太平洋地域は、企業が適した人材を確保することが最も難しい地域です。オーストラリアやニュージーランド、台湾などの国では、ビジネスの成長に必要な人材を見つけられずにいる企業が半分近く(45%)に上ります。

図3：人材不足が主たるステークホルダーに及ぼす影響の度合い
 「2012年人材不足に関する調査」(マンパワーグループ)

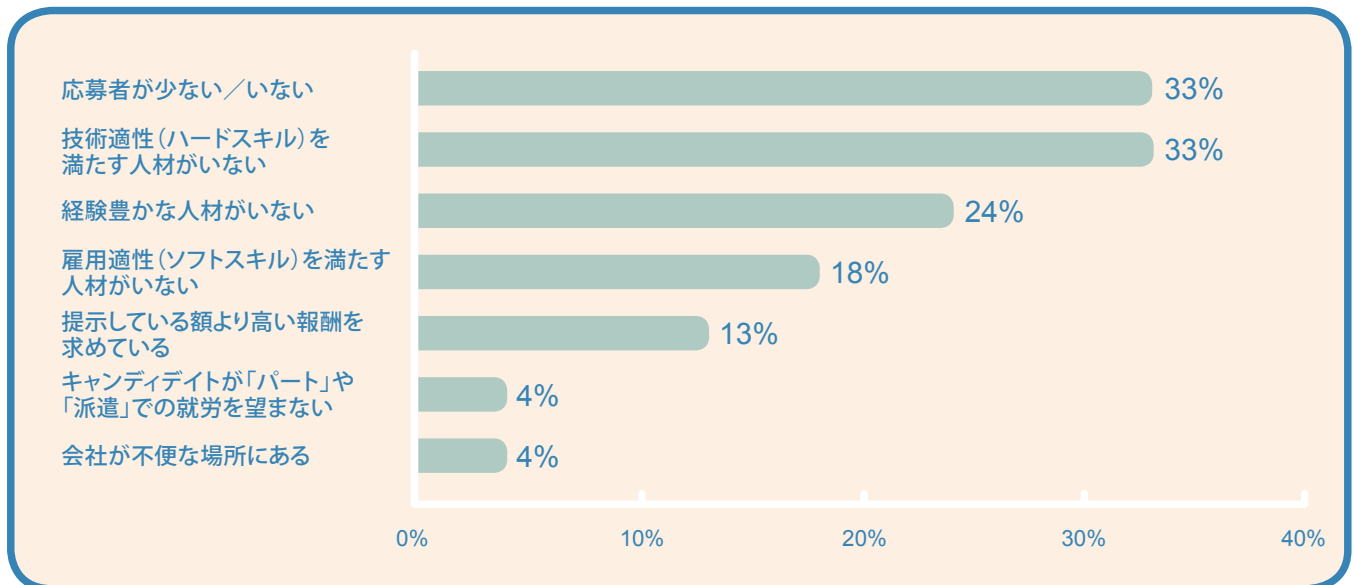


そして、この問題は悪化の一途をたどっています。アジア太平洋地域の経済が猛烈なスピードで成長を続ける中、成長のさらなる加速に必要な販売職やエンジニア、営業職の確保は難しくなるばかりです。一方、日本では、他国はまだ直面していないワークフォースの高齢化が人材不足問題の悪化を招いています。

今後は、世界の最高人事責任者(CHRO)にとって、日本が有益な参考事例になることは間違いありません。マンパワーグループが「人材不足に関する調査」を開始して7年目を迎えますが、日本は常に人材不足問題が深刻な国の一つに数えられてきました。その一方で、日本はこの期間、G20諸国の中で最も経済成長率が低い国の一つでもありました。日本の長引く経済混迷の要因は多々ありますが、成長を加速させる人材が不足していることもその要因の一つです。HUMAN AGE(人の時代)にあって、企業が成長し、グローバル市場で優位に立つには、人が備える潜在能力の活用が欠かせません。

「人材不足」は以前から存在する問題であり、これに慣れ過ぎてしまった企業が多いのが現状です。そして皮肉にも、これが新たな課題をもたらしています。世界中の企業がこの課題に無関心となれば、今後企業の事業計画を狂わせることになりかねません。

図4：人材の確保が難しい理由
「2012年人材不足に関する調査」(マンパワーグループ)



「ヒステリシス」を回避する

「適した人材の確保」という、難題ではあるけれども、解決可能な課題に直面したときに、自社の持つ潜在能力を最大限に発揮することを放棄してしまう企業が、なぜこれほどまでに多いのでしょうか。その答えは、人間の心理と関係ありそうです。

『The New Yorker (ザ・ニューヨーカー)』誌の金融ページにおける人気コラムニスト、ジェームズ・スロウィツキーは、米国で続く深刻な失業問題について「危機が長期的に続く場合、ある時点を過ぎると、それはもう危機とは感じられなくなる。(No End in Sight (終わりが見えない)、2012年4月30日付)」と書いています。実際に米国では、長期失業者が1,300万人近くにまで膨れ上がっているにもかかわらず、政治家はこの深刻な失業問題を危機として認識しておらず何の手だても打っていません。

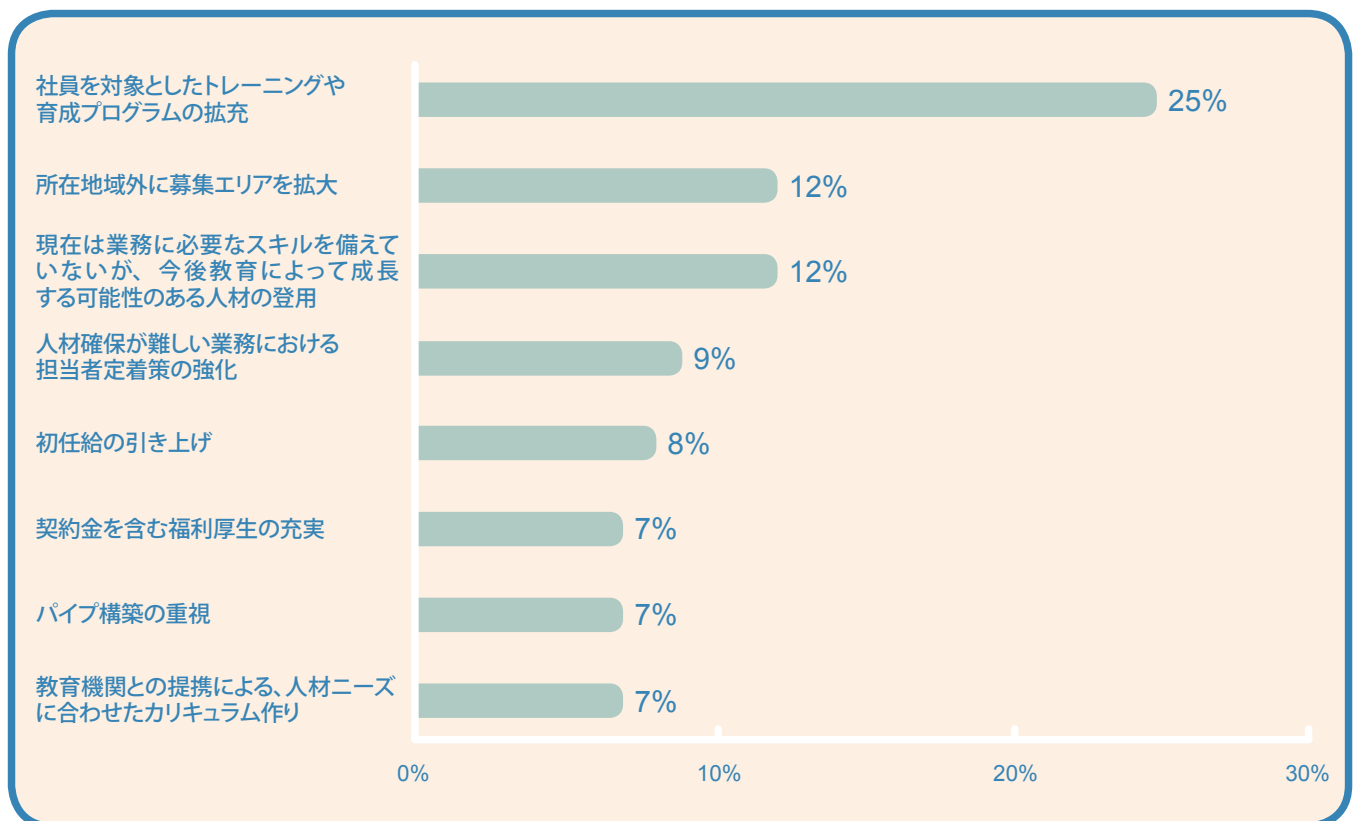
米国の雇用市場は今、エコノミストが言うところの「ヒステリシス」に陥る危機に瀕しています。「ヒステリシス」とは、失業者に対する企業の偏見や、就労機会から長期間離れていたことによるスキルの低下、職探しに対する失業者の自信喪失など、様々な要因により長期失業者が永久失業者になる状況を指します。

ヨーロッパでは1980年代、失業者が増えても各国政府や議会がほとんど何も対応せず、長期失業者が増え続けた結果、雇用市場がヒステリシスに陥り、失業率が10%近くで高止まりしました。雇用市場のヒステリシスに対処する「特効薬」は、誰もが知っているように、ジョブシェアリングプログラムを対象とした助成金の給付や、より積極的な通貨・金融政策を打ち出すことなどです。それではなぜ、この問題に対処しなければならないという緊迫感が薄いのでしょうか。それは、私たちがこの状況に慣れ始めてきたからです。

確かに、「2012年人材不足に関する調査」によると、人材危機を受けて、企業は先見性のあるワークフォースソリューションの展開を進めています。

企業の4社に1社が社員のトレーニングを増やし、約8社に1社がキャンディデイトの募集を地元以外にも広げています。またこれと同じ割合で企業は、完全に適任とは言えないけれども、これから知識とスキルを学んで成長すれば対応することができるであろうポジションにキャンディデイトを配置しています。いずれも、有効な人材不足対策です。

図5：人材不足対策として企業が実施している戦略
「2012年人材不足に関する調査」(マンパワーグループ)



ただこうした戦略は、短期的には有効であっても、より規模の大きい、総合的な戦略の枠組みのなかで実行されないかぎり、長期的な人材不足には対処しきれません。

世界をリードする企業は、自社の事業戦略に沿った人事戦略を打ち出し、様々な方策を講じて、ビジネスの成長に必要な人材の確保に努めています。こうした企業は、現在のみならず将来の人材不足を認識していて、決して無関心ではありません。人材不足を見越した人事戦略を立てることで、今年、そして来年以降、直面するであろうスキルギャップなどの人事に係わる課題を把握し、その解決に向けて、すでに適切な対策を打っているのです。

手遅れになる前にブレーキを

重要なポジションを空けたままにしておくことが問題だと今は考えていない企業も、数年後にはそれが問題であると、手遅れになってから気付くはずです。2008年、2009年と続いた景気後退から世界各国の経済が回復を続ける中、失業率が今後低下して、熟練した人材の確保は一層難しくなるでしょう。先見性のある企業は、人事部門の幹部が中心となり、緻密な人事戦略を立て、それを実行することで、常にこうした傾向の一步先を行き、トップレベルの人材を確保し続けています。

各社のCEOとCHRO、そして上級管理者を集めて先ごろマンパワーグループで開かれた会合で、適切な人材の不足動向と、今後適切な人材となるであろうキャンディデイトのプールが縮小していることを示す憂慮すべきデータが突きつけられました。それを聞いたどのCEOも、自社のCHROに向き直り、「わが社では、このような問題は起きないだろうね？」と思わず確認をしてしまうほどでした。

企業のトップは、人材の争奪戦がいかに激化しても、ビジネスの成長に必要な人材を見つけ出し、採用する業務は人事部門のトップに任せています。

IT化の進展に代表される情報化時代には、最新技術を上手に採り入れ、ビジネスに取り込む企業が優位に立っていました。しかし、HUMAN AGE (人の時代) においては、社員が創意工夫をし、社員が団結することで、競合他社と一線を画すことができます。トップ企業はこれに気付いているのです。

人事部門のトップは、無関心から脱却して、たとえ人材不足による影響が今年は主なステークホルダーに及ばないとしても、来年、あるいは再来年には影響が及ぶことを認識する必要があります。人事部門の幹部が人材不足問題を克服し、会社を成功へと導くには、今後の採用に関するワークフォース戦略を立て、それを遂行していくことがカギとなります。

ソリューション：ワークフォース戦略

ワークフォース戦略は、会社の事業計画から、長期的に見てどのような人材が必要か、どのように人材の供給と需要を管理するかを総合的に踏まえて策定します。また、技術の進歩や人口動態の変化、他社の需要の高まりなど、人材の供給に影響を及ぼす可能性のある外部要因も加味しなければなりません。製品の製造を試みる前に必要な原材料の調達を検討するのと同じように、事業戦略を実行する前に必要な人材の確保を検討することが企業には求められています。ワークフォース戦略は事業戦略に沿い、かつ単に欠員を補うだけでなく、ビジネスの成長を促す支援となる必要があります。



事業目標が明確になったら、ワークフォース戦略策定にあたって必須となる3ステップがあります。

ステップ1：ビジネス環境の変化や新技術の出現など、人材ニーズに影響を及ぼす可能性のある外部要因を考慮に入れて、現在と今後必要となる人材の詳細を検討。

まず、事業戦略の内容を理解することから始めましょう。短・長期的に社員が何を成し遂げる必要があるかを知らずに、企業が新しい人材を確保できるはずがありません。

例えば、3年後に新規株式公開を果たすという目標を事業戦略に掲げる企業であれば、短期と長期の両プロジェクトのために会計担当者と法務担当者を雇用する必要があるでしょう。その人材をいかに効率的に募集、採用、育成、そして必要に応じて、定着させるかを決めるには、事業戦略の微細に至るまで理解する必要があります。

ステップ2：ワークフォースをくまなく調査し、活用できるワークフォース——すなわち人的資源を特定。

世界規模での人材危機が深刻化する中、どのような人材がビジネスの成長に必要となるかを見極める作業が、ますます複雑化しています。例えば、病院のシステムを拡大させる必要がある場合、病院が所在する地域を調査するだけでは、看護師経験のある適切な人材を確保できないことが多々あります。

医療関係に限らず一般的に言って、ワークフォースの調査では、より広範囲にわたる近隣地域や教育機関はもちろんのこと、移住希望者がいる可能性のある国外も対象として、どのような人材が採用可能なのかを把握することが大事です。また、労働力プールの長期的な持続能力に影響を与える可能性のある人口動態的

要素を加味することも重要です。

ワークフォースを詳細に調べれば、誰も気づいていないチャンスと、予想もしなかった課題の両方が明らかになる可能性があります。

ステップ3：ニーズと確保可能なワークフォースの間にギャップがあれば、そのギャップを埋めるソリューションを考案。

どのような人材を求めているかにより、おのずとワークフォースソリューションの内容が変わってきます。短期的な技術系プロジェクトを多数進める必要のある事業戦略やロードマップを掲げる企業と、地域全体に小売業の拡大展開を計画している企業とでは、人材の募集と採用に対するアプローチが異なって当然と言えます。両社とも労働力の増強を図る必要がありますが、それを実現する最も効率的かつ実用的な方法はそれぞれで大きく異なります。

短期的な技術系プロジェクトが多い企業は、限定的にフレックスワーカーを雇えばメリットがあるでしょう。一方、小売業の拡大展開を望む企業であれば、顧客とのコミュニケーション能力や計算能力など、小売業に欠かせないスキルを備えた社員を採用し、自社の事業戦略に合うように教育していくことが、会社のためになるでしょう。

HUMAN AGE（人の時代）においては、今後予想される人材不足を緊急に対処すべき課題と認識し、適切な戦略を立てて遂行していく企業が、勝ち組となります。

効果的なワークフォース戦略を活かせれば、企業は、採用可能な人材の能力にだけ頼ることから脱却し、必要とするときに必要な人材を自社で育成する方法を学ぶことができます。ワークフォース戦略が効果を上げれば、企業は需要とビジネス環境の変化に応じて、速やか、かつ比較的容易にワークフォースの調整ができるようになります。

人事部門のトップは、ワークフォース戦略の枠組みの中で、自社のニーズ、目標、可能性に最も合致した、独自ソリューションを検討する必要があります。

独自ソリューション：教育によるスキル適正化

スキルギャップがあると言っても、様々なケースがあります。HTML5の詳細が分からない、特定ポジションに必要とされる特殊な溶接技術には熟練していない、しかしながら、それ以外の必要条件を満たしているキャンディデイトであれば、スキルギャップをトレーニングすれば問題は解消できる筈です。一方、営業職に応募してきたけれども、社交的でない、あるいは気遣いができないという場合はスキルギャップを埋めることは難しいという判断になるでしょう。

例として、携帯電話の基地局を作り、維持管理する大手通信会社の事例を考えてみてください。基地局を建てると、その後の整備などを行う一連の技術者が常時必要になります。技術スタッフのトレーニングには時間がかかりますが、この会社はるか以前から基地局を建設する時期について計画を立てていたため、キャンディデイトのトレーニングを行う時間的ゆとりがありました。

ところが、もしすぐに雇用できる必要な資格を備えた技術者が、現地で不足していたとしたら、事態は簡単に運ばなくなります。その分野の経験が豊富なキャンディデイトを獲得するために、報酬や福利厚生が同レベルの他の通信会社から技術者を引き抜かざるを得ません。しかしながら、これには費用と時間がかかります。それよりも、教育によってスキルの適正化が可能なキャンディデイトを探すほうが得策です。

前出の大手通信会社のケースでは、職務内容を分析した結果、一定レベルの技術的洞察力と電気工学の実務的知識がキャンディデイトに必要なスキルだと特定されたとします。これらはいずれも教育可能なスキルです。一方、顧客対応力や高所を恐れないなど、その他の業務に必要なスキルは、教育することができる性質のものではありません。また、会社の技術を徹底的に学びたいとい

う熱心さも、キャンディデイト側に求められるスキルの1つです。

このポジションの技術者を集めるにあたっては、キャリアの変更を望む他分野の技術者や、この職務に不可欠な学位を取得しているテクニカルスクールの新卒者の面接を行うのが有効かもしれません。キャンディデイトの電気分野における適性に加えて、対人スキルや、学ぶことに対する意欲を念入りに評価する必要があります。また、会社の求めているスキルを専門に教える認定コースのある、地域のコミュニティーカレッジや職業学校と手を組むことを検討するのも良い施策でしょう。

図6：教育によるスキルの適正化

マンパワーグループの教育によるスキル適正化：ミスマッチの減少に向けた新たなアプローチ

	能力	重要度 1(低い)~5(高い)	教育による スキル適正化の可能性 1(低い)~5(高い)	
知識 業務または学問に関する知識	学問／専門分野			<input type="checkbox"/> 変更不可 <input type="checkbox"/> 変更可
	業界／役割／プロセス			
	技術面			
スキル 適性や技術を備えていることの証明(ハードスキルとソフトスキルの両面)	問題解決能力			
	コミュニケーション力			
	企画力／取りまとめ力			
	協調性／チームワーク力			
	自己管理能力／自律力			
価値観 & 姿勢 仕事に対する姿勢および仕事に何を求めているか	行動力			
	学習意欲			
	サービス志向			
人柄 & 知性 基本的な性格および知的能力	分析力			
	学習能力			

メリット：教育によるスキルの適正化は、業績が好調な企業が人材不足の対処に用いる、最も好まれる手法の一つです。マンパワーグループの「2012年人材不足に関する調査」によると、人材不足の解消に成功した企業の約8社に1社が、この手法を採用しています。この手法を用いれば、探しているポジションの候補者となりえる人材のプールを大幅に拡張することが可能です。トレーニングすることが難しいスキルを備えた人材を募集し、身につけやすいスキルをトレーニングすることはすなわち、非常に貴重な人材に投資することとなり、愛社精神の強い社員を育成することにも繋がります。

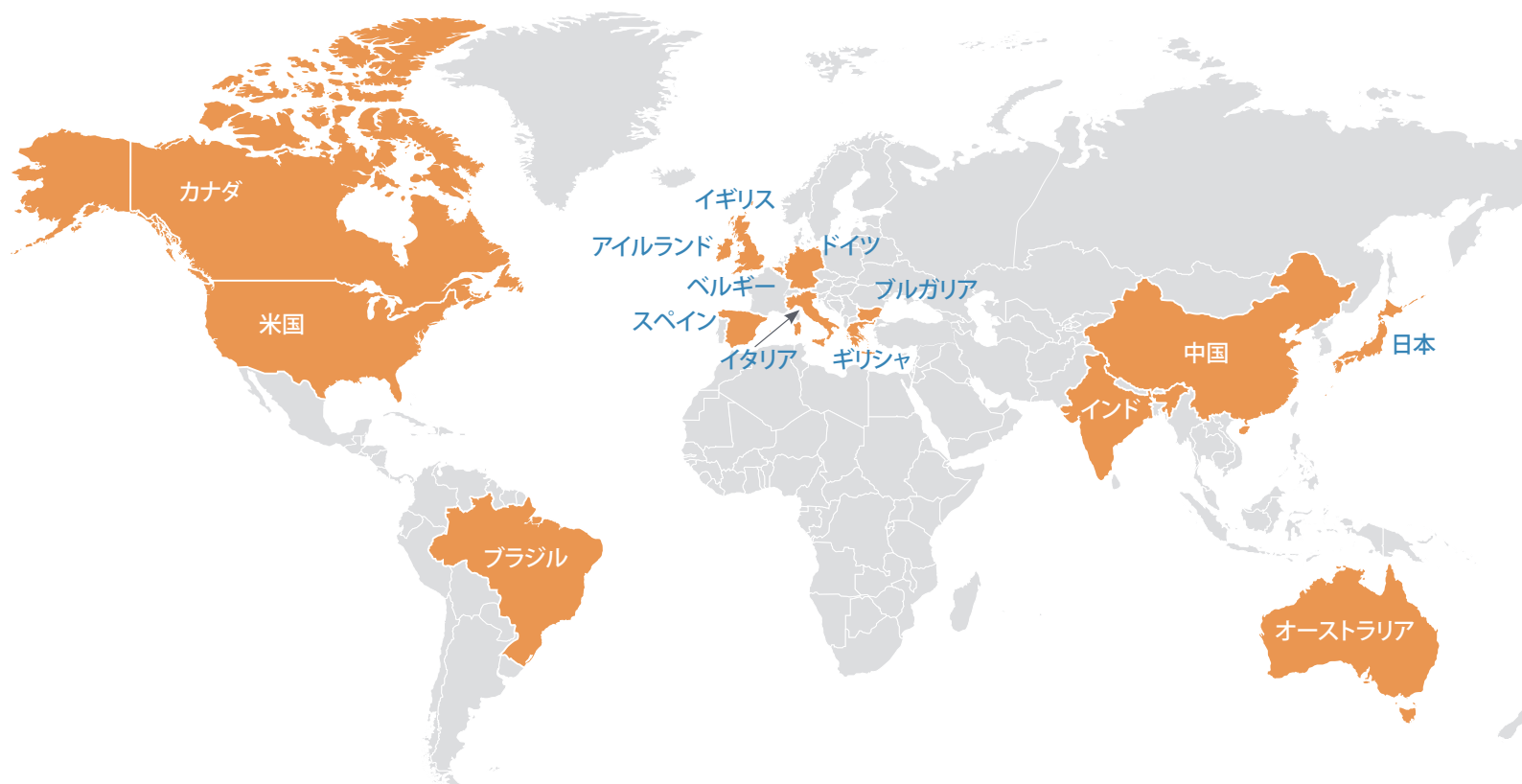
独自ソリューション：戦略的な地域間移動

コンセプトは簡単明瞭。「地域に熟練労働者が十分にいなければ、ほかの地域、場合によっては海外にも目を向けて、必要な人材を探し、呼び寄せる」ということです。ただしこれを実施すると、外国人の就業がなかなか認められない職業が多く、移民法と言う壁もあり、また言うまでもなく現実世界における人の移動はたとえ国内であったとしても難題が生じるなど、事態はもう少し複雑になります。

昨今は技術関係やカスタマーサービスを中心に、拠点を海外に移転できる仕事が増えてきました。とは言え、建設業や医療、飲食業など離れた場所からでは行うことのできない仕事はまだ多いのも事実です。

また造船業務を担う人材は地域から確保しなければなりません。マンパワーグループが発表した労働白書「Strategic Migration – A Short-Term Solution to the Skilled Trades Shortage (戦略的な地域間移動 – 熟練の専門職不足に対する短期的なソリューション)、2010年8月」によると、米国の造船会社は、熟練労働者のニーズを満たすために、戦略的な人材の移動を進めてきました。オハイオ州のエリーシップビルディングLLCは、必要な人材を国内で雇用できないことを証明して、メキシコ人とクロアチア人労働者のH-2Bビザを取得しています。

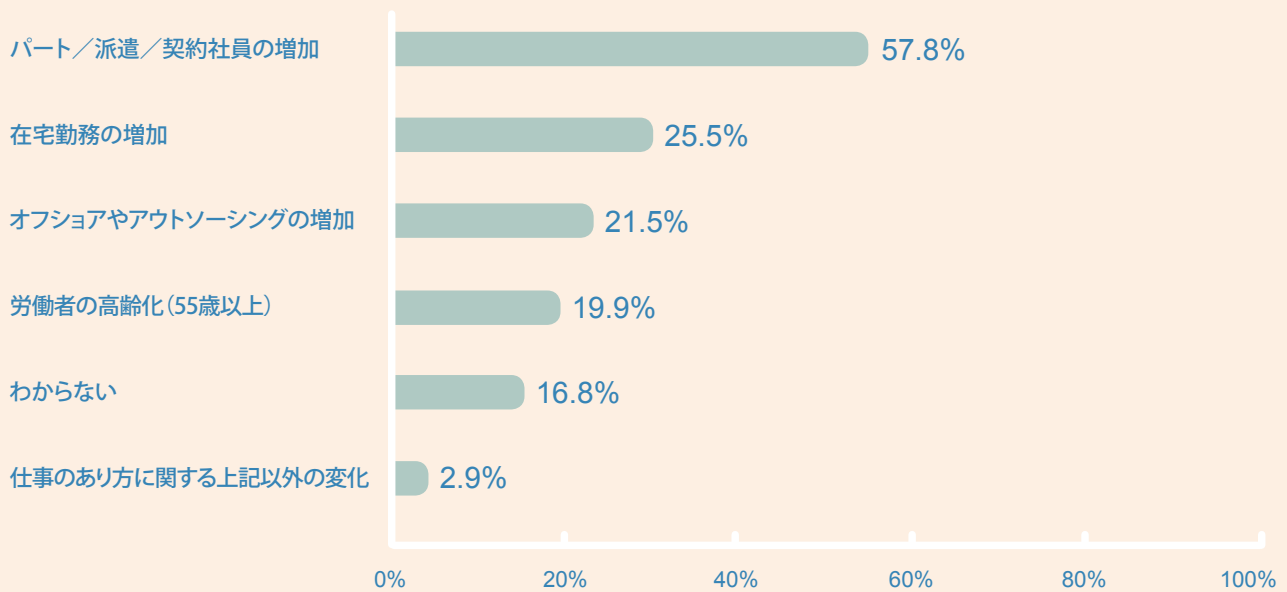
メリット：熟練労働者が必要地域では不足しているけれども、他の地域では過剰となっている場合、その人材に最も高く評価される場所に移動してもらうことは、企業側にとっても、働く側にとっても良いソリューションになり得ます。



独自ソリューション：フレックス勤務

世界が不況から抜け出しつつある中、トップ企業の雇用戦略として、フレックス勤務の人気の高まってきました。

図7：今後5年間で社内のワークフォースはどのように変わると思うか
マンパワーグループがHUMAN AGE (人の時代)をナビゲート



出典：マッキンゼー・グローバル・インスティテュートUS Jobs Survey (米国雇用調査)、2011年、マッキンゼー・グローバル・インスティテュート分析

人材紹介と派遣に特化したリサーチ & コンサルティング会社、スタッフィングインダストリーアナリストがまとめたレポートによると、米国では2010年末現在、派遣労働者がワークフォース全体の1.69%を占めており、2010年1月の1.47%から過去最大の年間増加率を記録しています。派遣労働者数は、企業がどれだけフレックス勤務労働者を利用しているかを示す代わりに使われることが多々あります。派遣労働者は増え続けていて、労働統計局のデータによると、米国では2012年4月現在、全労働者の1.88%が派遣で働いています。

技術、法務、会計の短期プロジェクトでは、正社員を雇用せず、これらの分野に高度に熟練した派遣労働者を雇う企業は少なくありません。そのメリットは明白です。

1. 将来の負担を背負い込むことなく、すぐに増員できる：大きなワークフォースを維持するコストを長期的に負担する必要なく、短期プロジェクトに必要な労働者を大量に雇うことができます。
2. 報酬の高いトップクラスの人材も確保できる：会計システムを移行させるためにCFOレベルの人材を招き入れることは、大半の企業にとって金銭的に重荷です。しかし、人材サービス会社から3か月間だけ派遣してもらえば、手が届きやすくなります。

3. ビジネス環境の変化に応じて、労働者を試用できる：景気の回復期には、ビジネスを成長させたいけれど、どのくらいの成長期間になるかが分からないことがあります。派遣労働者ならば、成長が期待できる間だけ労働者を活用し、最適な人材がいれば必要に応じて採用することも可能です。

1997年創業のメディケア保険会社 XLヘルスは事業拡大を続けており、どの時期にどのような人材がどれだけ必要になるかが不透明になっています。そこで同社は、人材サービス会社から薬剤師を短期間で派遣してもらい、適任であれば、正社員として雇用する戦略をとりました。何人を雇用するかは、会社の業績によって変わってきますが、同社は過去数年間に530人の派遣労働者を活用し、そのうち164名ほどを正社員として採用しました。

メリット：フレックス勤務の労働力を雇えば、中小企業は大企業並みの人材を確保することができます。また大企業は機敏な対応が可能となります。

独自ソリューション：超分業化

『ハーバードビジネスレビュー』誌に先ごろ掲載された論文によると、将来は、業務の細分化が進み、最終的には、細分化された各業務を処理するよう特別なトレーニングを施された労働者が、より複雑な業務を担う労働者に代わって、何倍も効率的に、その業務を処理するようになる、と述べています。（「超分業」の時代、2011年11月－日本版）

超分業を成功させるには2つの手法があります。多くの企業にとって、より実際的な1つ目の手法は、日常業務の一部として処理しなければならなかった雑務から高給の熟練労働者を解放し、それを外部に委託することです。その結果、熟練ワークフォースが本来のコア業務に集中できるようになり、その実力を最大限発揮できます。例えば、コンサルタントがクライアントの獲得とコンサルティング業務だけに集中できるよう、事務を担当する

アシスタントを雇い、経費の申請やスケジュール管理などの細かな事務業務を任せるコンサルティング会社は、この良い例と言えるでしょう。

超分業を成功させるもう一つの手法は、達成すべき業務に対する概念を変え、その業務を超細分化して、非常に高度な専門技術を持つ大勢の労働者が各部分を遂行できるように切り出していくことです。これは特にソフトウェア開発プロジェクトなどで威力を発揮します。

消費者に自社製品を周知し、販売するために数々のウェブサイトを開設する必要がある企業もいるでしょう。それぞれのウェブサイトにコンテンツ管理システムやeコマースエンジン、データベース、ユーザインタフェース、センスの良いデザインなどが必要となります。その場合、プロジェクト計画の策定、ウェブサイトやインタフェース、データベースの設計などを担うディベロッパーを1、2名雇う代わりに、「TopCoder（トップコーダー）」など、開発プロジェクトのごく一部の業務を対象にコンテストを行い、参加者が競い合うソフトウェア開発コミュニティなどの組織に外注してみるという取り組み方もあるようです。

データベース構築の専門プログラマーが競い合って、あなたの会社に最適で、最も安価なデータベースを構築してくれます。これはデータベースに限らず、eコマースエンジンなどにも当てはまります。開発コミュニティのメンバーが競い合って、プロジェクトを管理し、プロジェクトの各ピースを縫い合わせて一つにまとめてくれます。すべてを上手くまとめ上げることができれば、最終的に安価かつ短期間で、満足のいくウェブサイトを立ち上げることができます。

メリット：超分業により、経費節減に加えて、社員を雑務から解放し最も得意とする分野に集中させて、より良い最終成果物を導き出すことが可能となります。比較的確保しやすく、報酬も比較的割安な労働力を活用することで、確保することが難しく報酬の高い労働者の能力

を最大限に発揮させられるようになるのです。業務を細分化することで、リスクと報酬の高い労働者を1、2名減らし、代わりに、より質の高い仕事を、より速く、より安価に遂行する、低リスクかつ高度な専門知識・技術を持つ労働者を多数雇うことが可能となります。

独自ソリューション：未開の人材市場を開拓する

適した人材の確保に苦慮する企業が多い中、そうした企業の所在がどこであろうと、すぐ近くに見過ごしている巨大な人材市場が二つあると伝えると驚くかもしれません。その市場とは、女性と若者です。

女性の就労率が過去最高を記録する北欧諸国ですら、女性の就労率は男性より低くなっています。経済協力開発機構（OECD）が発表した2008年のレポートによると、女性の就労率が最も高いアイスランドでは、その就労率が80%強に上るとはいえ、男性の90%弱には及びません。逆に女性の就労率が最も低いトルコでは、その就労率が4人に1人とどまるのに対して、男性のうち約3分の2は仕事に就いています。

女性の社会進出に文化的な障壁が立ちだかる国も多いですが、最大の障壁は柔軟性に欠ける労働環境です。女性は一人で子育てをしている場合が多く、一定の時間帯は職場にいたることができません。世界各地の企業は、フレックスタイムや在宅勤務を選ぶことのできる制度を導入し、こうしたニーズに対応してきました。しかしながら柔軟性に欠ける職場では、女性は妊娠などにより休職した後に復帰することができません。世界銀行が発表した2007年のレポートによると、米国では休職または退職した女性の93%が正社員として再び働くことを望んでいますが、実際に復帰できたのは74%にとどまります。

もう一つの未開の人材市場は若者です。世界中の若者は、スキルと経験が不足しているため、他の年齢層より就職することが難しい場合が多々あります。景気が後退すると真っ先に解雇されることが多い反面、回復期には雇用されるのが最も遅い年齢層です。

世界的に見て若者の失業率は通常、大人の失業率の2倍から4倍に上ります。若者は大卒であっても、経験とトレーニングの不足により、転職組より就職するのに苦労しています。若者は、景気が悪化すると真っ先に失業してしまうことが多く、また景気回復の恩恵を受けるのは最後になってしまっています。

若者は、年長者のように専門的なハードスキルや経験がないかもしれませんが、すべての労働者と同様に、仕事に関連する、教えることの難しい貴重な価値観と真摯な姿勢を持ち合わせています。この市場を開拓したいと考えている企業は、在学中の若者を対象としたキャリアガイダンスプログラムや、若年層求職者向けのキャリアガイダンスおよび労働市場の現状について情報提供するプロジェクトを支援すると良いでしょう。

若い社員を増やすことは、イノベーションを進め、常に競合他社の一歩先を行く役に立ちます。Googleやフェイスブックなど、世界で最も革新的な企業の数社は、社員の平均年齢が若いことが特徴です。

メリット：ワークフォースを柔軟に考え、女性が働きやすい環境を整えれば、労働力プールの半分に対して、その魅力をアピールすることができ、競合他社より圧倒的に優位に立つことができます。また給与がまだ低く、エネルギー豊富な若い労働力とのパイプを作ることにより、企業は無理のないコストで、必要な人材を確保できるだけでなく、企業文化にイノベーションの風を吹き込むメリットも期待できます。

独自ソリューション：開拓済みの人材市場をさらに拡張させる

最良の人材が思わぬところに隠れている場合もあります。人材市場が世界的に逼迫する今、企業にとっては、業務と労働者に対する概念を変えることが、有望なソリューションといえます。

大半の企業が、人材募集の際に昔ながらの形式である職務内容を掲載しています。職務内容は、業務の内容と

要件を的確に説明できる一方、実際にそのポジションに望まれている成果や、その成果の達成に必要なコアコンピテンシーを明確に示すには適していません。

世界をリードする企業は、職務内容の代わりにジョブサクセスプロファイル（職務達成イメージ）を提示しています。ジョブサクセスプロファイルには、職務の各場面を踏まえて、社内および業界内で果たすべき役割と、その役割をどのように果たすべきかが記載されています。ジョブサクセスプロファイルを作成すれば、「その役割の成功とは？」、「社内外と、どのような関係にあるのか」、「この役割は、会社のより大きな成功にどのように繋がっていくのか」といった質問に答えることができます。

ジョブサクセスプロファイルを有効活用するためには、労働者を評価する概念自体を変える必要があります。履歴書——基本的に過去についての書類——を見てスキルや適性（コンピテンシー）を評価するのではなく、キャンディデイトの将来の成果・業績を見極めることが可能な、雇用適性プロファイルを重視することが大切です。履歴書が過去の経験、役職、学歴に照準を当てているのに対して、ジョブサクセスプロファイルはスキルとコアコンピテンシーに照準を当てています。

例えば、化学工学の学位を要件とした職務に応募してきたキャンディデイトの履歴書にその学位が記入されていなかっただけで、そのキャンディデイトを不採用にしてしまうと、その職務に就く可能性のある人材プールを縮小させることになってしまいます。しかし、雇用適性プロファイルから判断するようになれば、同じキャンディデイトであっても、会社と関連のある生物学研究所での勤務経験があり、科学的洞察力を備えていることが明白となり、化学エンジニアのジョブサクセスプロファイルに適した人材と考えられるようになるかもしれません。事実、ジョブサクセスプロファイルを作成すれば、成功のためには、組織の様々な職位の人間とコミュニケーションをとる能力が、化学エンジニアとしての洞察力と同じくらい（あるいはそれよりも）重要であることと、組織の上下を問わずまとめていく能力は学位と関係ないことに気付くのではないのでしょうか。

メリット：適した人材が少ないときには、一旦適していないと判断したキャンディデイトをもう一度見直す発想を持っておけば、可能性のある人材のプールを大幅に拡張させることができます。

ニューノーマルの定義を変える

人材不足が世界的に深刻化し、長期的な問題となる中、人材が確保できないことと生産性の低下をニューノーマルとして受け入れてきた企業があまりにも多過ぎます。HUMAN AGE（人の時代）では、事業戦略に沿った総合的なワークフォース戦略を打ち出す企業が成功します。そして、現在直面する人材確保の課題を把握、解決し、将来の問題を見越し、必要なソリューションを遂行させるワークフォース戦略が企業を成功へと導くのです。

ワークフォース戦略が整備されたら直ちに、人事部門のリーダーは、最良の人材を確保するために、教育によるスキル適正化の対象となる労働者の雇用、戦略的な人材の移動、フレックスワーカーの採用、業務の超分業化、女性や若者など未開の人材プールを対象とした募集、開拓済みの市場の拡張など、様々な独自ソリューションによる採用を検討しなければなりません。

人材を確保できないことが自社の最終的な収益に与える影響に関心のない企業は、HUMAN AGE（人の時代）である今、人材こそが企業を成功へと導くことを認識している企業の後塵を拝することになるでしょう。

マンパワーグループ株式会社
〒220-8136
神奈川県横浜市西区
みなとみらい 2-2-1
横浜ランドマークタワー 36F
www.manpowergroup.jp

© 2012 MANPOWERGROUP. ALL RIGHTS RESERVED.

