



深刻な人材不足の到来

持続可能なワークフォース確保のための対策



ManpowerGroup™





概要

マンパワーグループの「第8回人材不足に関する年次調査」の結果、平均して35%の企業が人材不足のため欠員を埋めるのに苦労していることが判明しました。世界的な景気後退が始まって以来、これは最も高い数字です。

2013年の現代、唯一確実なのは、不確実性だけです。人口構成の変化や技術の進歩、政治、経済、社会的な打撃に弱い世界によって、人材不足が常態化した国際環境が生まれました。景気サイクルの短縮化に伴い、技能サイクルも短縮しています。

私たちは昨年、企業は人材不足に慣れ過ぎて現状に甘んじていると報告しました。ほとんどの企業は、人材不足が事業に影響を及ぼすと想定していませんでした。なぜなら人材不足は、競合他社も直面している普遍的な課題だと考えていたからです。

2013年には、総じて意識の変化が見られます。人材不足が事業に悪影響を及ぼすと考える企業の数、世界的に3割近く増加しました。この問題がとりわけ深刻な諸国では、多くの企業が一層大きな懸念を表明しています。

人材不足が自社の競争力を脅かすという認識が企業の間で次第に高まっているものの、簡単な解決策がないことに彼らはまだ不満を抱いています。ワークフォースの増強、報酬引き上げ、他社からの人材引き抜きなどが、恒久的な解決策にならないことは企業も分かっています。

幸いにして、解決策は存在します。適切な質問を投げかけることで、企業は人材不足が自社に与える具体的影響を把握し、この問題への対処法を明らかにできます。昨今の経済の不透明感から、企業には機敏性が求められますが、この機敏性は、企業の人事部門トップによって推進されねばなりません。

本報告書では、将来的に持続可能な人材パイプラインを確保するため、人事部門トップが追求できるいくつかの戦略を検討しています。人事部門トップは、単なる部門長ではなく、戦略的パートナーとして動くことで、自社の競争力を今後何年にもわたって高めるためのワークフォースソリューションを立案することができます。

たとえば、以下のソリューションが考えられます。

- 「Teachable Fit™」(教育によるスキル適正化)モデルを策定・支援する
- 人材開発の文化を作る
- 相応しい組織文化を育む
- 新たな人材資源を活用する
- 外部から機敏性を推進する
- 連携を強化する

長年続く人材不足

マンパワーグループが2006年に初めて人材不足に関する年次調査を実施した際、調査のきっかけとなったのは、当時、世界中の企業でよく耳にした一言でした。欠員に適した人材がないせいで、生産性が低下しているというのです。私たちの仕事は、組織を成功に導く重要な推進力として、人材の持つ能力を最大化することであり、人材不足が実際にどの程度深刻なのか、また一番影響が大きいのはどの国かを知りたいと考えました。

初回調査の結果、企業の40%が欠員を埋めるのに苦労していると判明しました。世界中の企業と日々言葉を交わす中で得た私たちの経験を踏まえると、この数字は驚きではありませんでした。むしろ、世界の働く世界における労働市場の方向性と健全性への独自の洞察に基づき、私たちはこうなることを予測していました。

世界金融危機真ただ中の2009年には、当然ながらこの数字が4分の3に減少しました。しかし、数百万の失業者がいる中で、企業の30%がそれでも欠員を埋められないと報告しているのは、間違いなく特筆すべきことでした。雇用機会は存在するのに、企業は自社が求める特有の技能をキャンディデートが備えていないと感じているというのです。景気回復に伴ってこの傾向は加速し、今や不況前と比べても人材不足は最も深刻な水準に達しています。

憂慮すべきことに、人材不足に慣れ切った企業は2012年には現状に満足し始め、大半の企業が、人材不足は事業に悪影響を与えないと信じていました。競合他社も同じ課題に直面する中、問題を共有すれば影響が幾分小さくなると考えられていたようです。

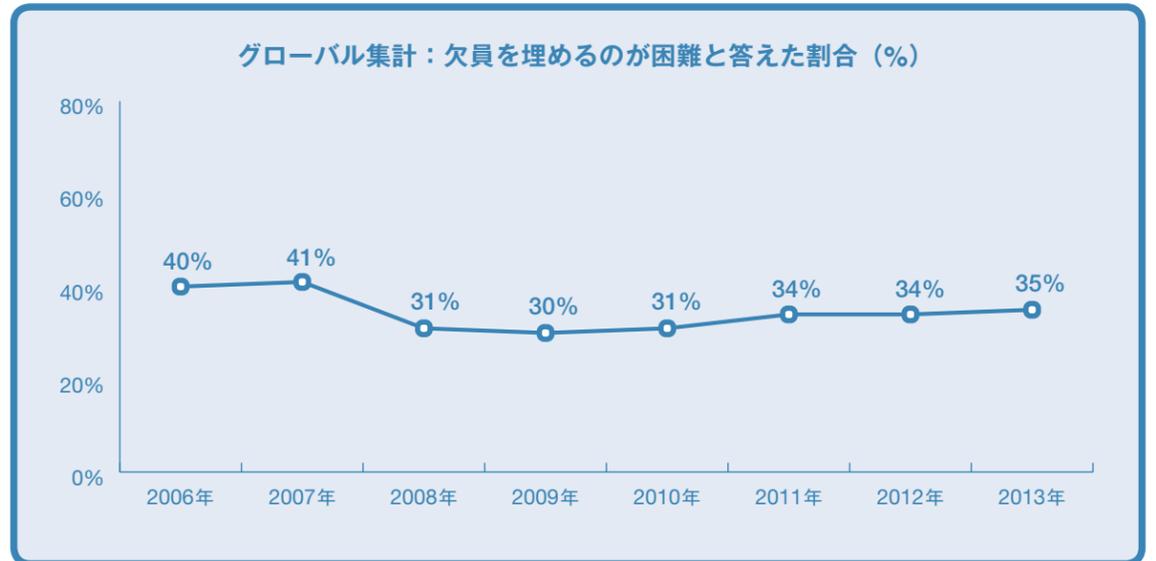


図1

事業への影響に対する懸念の高まり

1年が経ち、人材不足を感じている企業の割合は再びやや上昇し、人材不足が自社事業に中程度～大きな影響を及ぼすと想定する企業の割合は、54%と大幅に増加しました。

多くの場合、人材不足度が平均より高い国の企業の方が、事業に影響が出ると想定している傾向が見られます。たとえば人材不足度が最も高い国（日本）は、企業の85%が自社の顧客ニーズへの対応力に中程度～大きな影響が出ると想定しています。ほぼ全ての日本企業が、人材不足はある程度の影響を及ぼすと想定していることとなります。また、日本とほぼ同じくらい人材不足が深刻なブラジルでは、78%が人材不足は中程度～大きな影響を与えると考えています。

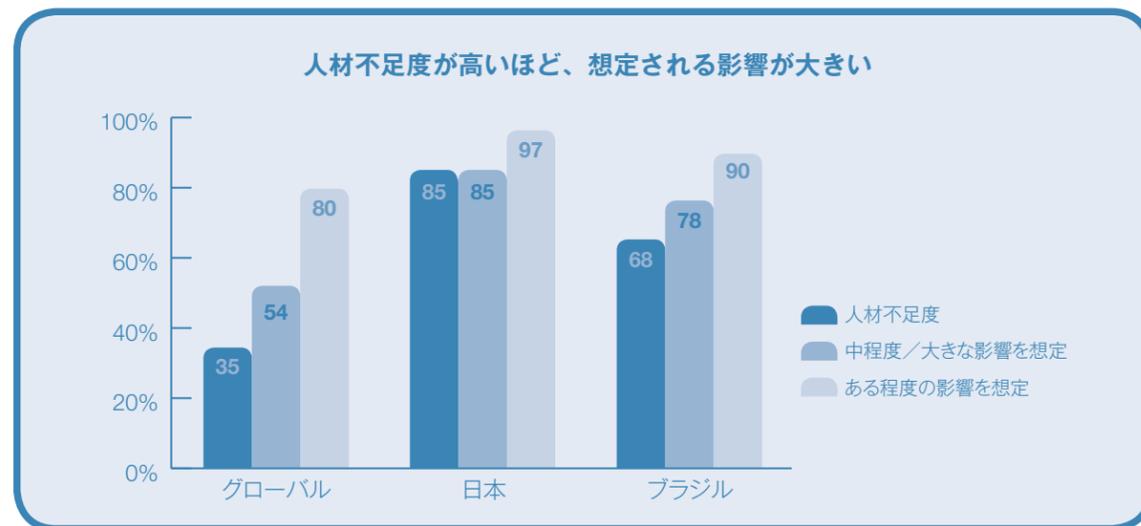


図2

人材不足が自社事業の競争力に深刻な脅威を与えることを、企業が次第に意識しつつあるとはいえ、多くは解決策を探しあぐねているようで、5分の1以上の企業が、何も対処していないと回答しています。単なるワークフォースの増強は必ずしも解決にならず、需要が不安定で経済の打撃を受けやすい状況下では、どのみち有望な選択肢になりません。一定の不確実性の中で、企業は適応の仕方をリアルタイムで習得しなければなりません。HUMAN AGE（人の時代）において成功を収めるには、全く新たな形のワークフォース確保における柔軟性と機敏性が求められるのです。

幸い、解決策は実際に存在します。既に人材不足の深刻な影響を受けている企業は、行動を起こして状況を一変させることができますし、今は最小限の影響で済んでいる企業においては、将来的な人材不足の深刻化を防ぐための体制を整えられます。とはいえ、まずは人材不足がこれほど深刻になった経緯を理解する必要があります。

迫りくる人材不足

人材不足——企業が求める能力と社員が提供できる能力の乖離——には、様々な原因があります。互いに結びついている原因があれば、独立した原因もあり、それらが合わさることで、改善の兆しが見えない「最悪の状況」が生まれます。

人材不足を引き起こしている年齢層、高齢者と若者

私たちは2012年の調査で、日本の人材不足は「高齢化問題」に起因していると述べました。実際、過去最低の出生率が原因で日本の人口は減少しており、65歳以上人口の割合は世界最高となっています。そのような状況の中、最も低い2009年でも、日本企業の55%が欠員を埋めるのに苦労すると回答しています。2013年の調査では、この数字が85%に跳ね上がりました。減少を続ける労働者数は、かつては急成長する経済大国だった日本を、おそらく支えきれないでしょう。日本の場合、何よりも技能——「ハード」な技術能力と「ソフト」な職場スキル——が、人材不足の原因として最も多く言及されます。

日本は極端な例かもしれませんが、この問題に直面している国は日本だけではありません。今年、カナダでは年金受給者の数が初めて若者を上回る予定です。2050年には、中国の高齢者人口が労働力人口の40%近くに達し、世界的な高齢者の割合は25%以上に倍増すると見込まれます。ⁱⁱ

一部の富裕国が出生率低下と高齢者人口の増大を経験する一方、多くの国では正反対のことが起きています。これらの国は、「ユース・バルジ（若者の急増）」——15～24歳人口の割合が、他の年齢集団に比べて極めて急速に増加する人口学的現象——の只中にあるのです。2012年には、サブサハラアフリカ、ラテンアメリカ、中東の国々でこの傾向が一際多く見られました。ⁱⁱⁱ

人材不足の面では、若者の急増は労働市場にいくつかの次元で影響を与えます。第一に、若者は、就労準備が不十分と企業にみなされがちな年齢層であるものの、若者の急増によって労働供給が増加します。第二に、労働市場への圧力が増加することによって当然ながら賃金が抑制され、労働年齢人口全体に影響を与えます。最後に、企業のワークフォースに、ワーク・ライフ・サイクル全体における多様な経験を反映していない場合に表れる、厄介な問題が発生します。

特に懸念されるのは、若者の失業率が、世界の労働力全体の失業率を2倍以上回っている事実です。企業によると、人材不足のために欠員を埋められない理由としてあがる上位3つのうち2つは、専門技能不足と経験不足です。

企業が欠員を埋めるのに苦労する理由トップ3



図3

企業は人材不足のために欠員を埋められず、若者は仕事を見つけられないという難題が生じています。これは偶然ではありません。

人材不足の原因は何か？

労働市場の破綻を、何かひとつの原因にすることはできません——数多くの要因があるので。人口構成の変化は分かりやすい原因で、確かに重要な要因ですが、それだけではありません。賃金低迷、需給、非協力的な公共政策、教育制度の欠陥、頑として仕事の仕方を変えない姿勢——これら全てが、世界的な人材不足に影響を与えているのです。

革新的なワークフォースソリューションの世界的リーダーとして、マンパワーグループは、将来に向けてワークフォースの持続的な確保に取り組む上で、企業が自ら問うべきいくつかの重要な質問を明らかにしました。

新たなワークフォースは、就労準備ができているか？

マッキンゼー社が企業、学生、教育機関を対象に2012年に行った調査によると、今時の若者で十分に就労準備ができていると考えているのは、三者のうち1グループのみです。企業ではわずか42%、また若者のうち十分準備ができていると答えたのは45%でした。唯一の明るい材料は、企業と若者の認識がある程度一致していることだと言えます。

しかし、この学生の就労準備に関わる質問において、未来のワークフォースを育成する責任を負う教育機関は、全く異なる見解を持っていました。4分の3近くの教育機関は、自校の新卒者は就労準備ができていると考えています。この認識のズレのせいで、若者と、競争力維持のために有能なワークフォースに依存している企業双方が、高いツケを払わされています。

どこで人材を探しているか？

昔なら、多くの企業が事業を簡単に海外に移すことができました。海外なら低コストが約束されるため、企業はおそらく人材プールが拡大することより、経済的なインセンティブに大きな魅力を感じていたことでしょう。しかしながら、企業は同時に、全く新たな熟練労働者集団へのアクセスという、さらなる利益を得たのです。ところが、経済的なインセンティブが薄れ始めると、マイナス面が表れました。

主な海外移転先で人材不足度が上昇

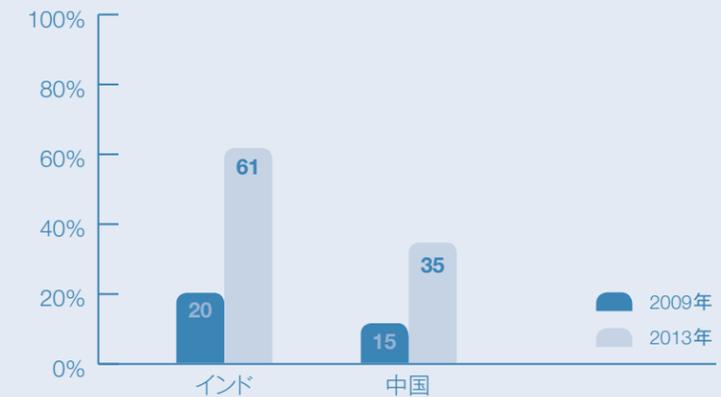


図4

古い経営手法は、もはや通用しません。海外事業展開のコストは、賃金・生産費・運送費の上昇により増大しており、人気の海外移転先では、かつての人材余剰から急速に人材不足に転じつつあります。

海外移転先ランキングで最も人気のある国はインドと中国で、それぞれ1位、2位を占めています。この両国が、国際的に最低値を記録した2009年から最新の調査までの間に、極めて大きな人材不足度の上昇幅を示しているのは、おそらく偶然ではありません。たとえば2009年には、インドの企業のうち20%が、欠員を埋めるのに苦労していると回答しましたが、4年後には61%に増えています。

先見の明がある企業は今や、単に海外に人材を求めるだけでは、恒久的な解決策にならないと悟っています。

未活用の人材を引きつける努力はしているか？

世界的に見て、人材不足を感じている企業の13%は、未活用の人材プールから社員を採用すべく一層の努力を行っています。しかし、若者の採用に積極的に取り組む企業は4%にとどまり、ワークフォースへの女性活用を積極的に目指す企業は2%に過ぎません。若者と女性は、人材分野で最も有望な未開拓の二大市場であるため、これはとりわけ憂慮すべきことです。

経営トップに女性の姿がない

10年近く前、ある画期的な調査により、女性管理職の比率が高い企業は、比率が低い企業と比べ株主利益率が34%高いことがわかりました。^{vii, viii} その他の調査でも、優秀な管理職・役員に求められる技能と素養を評価するほぼ全ての指標で、女性は男性を上回っています。別の研究では、女性は男性よりリスク回避能力や、独自の思考力が高いとされています。

つまり女性管理職がもっと増えれば、事業にとってプラスに働き、視点や発想という点で社内の多様性が高まります。ではなぜ、女性活用に向けた対策を講じている企業がこれほど少ないのでしょうか。

2013年の国際ビジネス報告書^{xi}を見れば、女性の管理職登用に向けた対策が世界的にいかにも不十分が分かります。女性は世界人口の半分、世界のワークフォースの35%を占めるにもかかわらず、調査を行った6,500社において、

- 上級管理職に占める女性の割合は4人に1人
- 女性CEOがいる企業はわずか14%
- 女性役員の割合はわずか19%

でした。とはいえ、女性が事業を経営していないわけではありません。世界各地で、起業する女性の数が増えています。なぜか？ 従来企業は、女性が求めるものを与えてくれないからです。

13カ国の女性を対象とした近年の調査で、63%が「仕事の成功」とは仕事と私生活のバランスを見つけることだと答えています。他方で65%の女性が、今現在は柔軟な働き方を重視していると答え、21%が将来的に柔軟な働き方が必要になると予想しています。^{xii}

人材不足を克服するために企業が取り組んでいる戦略に目を向けると、企業が提供する対策と女性のニーズの間に大きなギャップがあります。たとえば人材不足に悩む企業のうち、ワークシェアリングなど業務プロセスの見直しを行っている企業は6%に過ぎません。柔軟な勤務体系を提供している企業は5%にとどまり、バーチャルワークという選択肢を用意している企業は50社当たり1社に過ぎません。

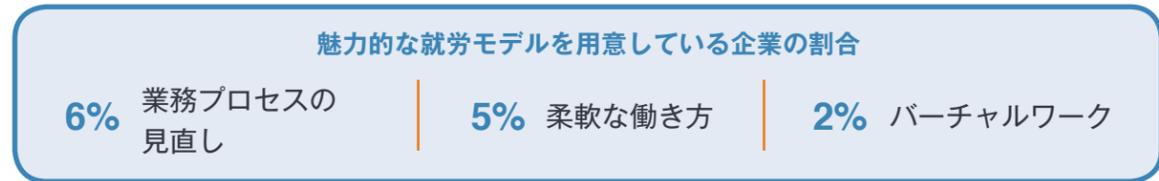


図5

女性人材の獲得競争に無関心な企業は、将来、人材の獲得競争を女性とすることになり、頭を悩ませる場面に直面するかもしれません。近年アメリカで行われた調査の結果、2007～2013年に新たな雇用を創出している企業セグメントは2つしかないことが分かりました。ひとつは大手株式公開企業、もうひとつは女性が経営する株式非公開の企業でした。

要するに女性は、企業の競争力を高める存在であり、彼女たちを登用しなければ、いずれ強力なライバルになると言えます。

底辺に若者の姿がない

若者の世界的な失業率は12.6%と、成人の2.8倍高くなっています（最低が東アジアの9.5%、最高が中東の28.1%）。^{xiii} 若者の失業率は1991年以降7.7%上昇しており、若者の非労働力率は同じ期間中に28.5%上昇しています。^{xiv} 驚くべき事実として、世界の若者の多くは労働市場から疎外されているのです。

持続可能な企業のワークフォースには、ワーク・ライフ・サイクル全体における多様な経験を反映させていく必要があります。経験豊富な社員が若手を指導する、昨日大学を卒業した社員が明日のリーダーになる、成長する世代が縮小する世代を代替する——こうしたことが、今日行われていないのです。世界経済が停滞すると、企業は人員削減を行います。若者は真っ先に犠牲になりましたが、今や若者の姿自体が見当たりません。

「多くの企業が若手を削減し、数年前には新卒採用を中止してしまいました」と、ある金融サービス会社の役員は嘆きます。「ある特定の世代の人材層を失うことの意味を、今ようやく実感しています。アナリストレベルの人材層を削減すれば、5年後、次のリーダーを探す段階になって影響が出ないはずがないことは理解できていたのに」

これは、マンパワーグループ傘下のタレントマネジメントとキャリアマネジメントの専門家集団であるライトマネジメントが最近実施した調査とも符合します。14カ国の人事担当役員2,000人のうち、平均して4分の1が、最大の懸念のひとつとして未来のリーダー不足を挙げたのです。企業に、未来のリーダーをないがしろにする余裕など到底ありません。そんな企業はやがて、取り残されてしまうでしょう。

変化を恐れる姿勢が妨げになっている？

従来の人材プール以外に目を向けている企業が13%であるのに対し、圧倒的大多数の企業は今もこれまでと同じ場所で人材を探しています。顕著な例外は、半数以上の企業が人材不足を訴えるアジア太平洋地域です（欧米と比べ割合が高い）。下の図が示すように、アジア太平洋地域の企業には積極的にこの問題に対処する以外、ほとんど選択肢がありません。

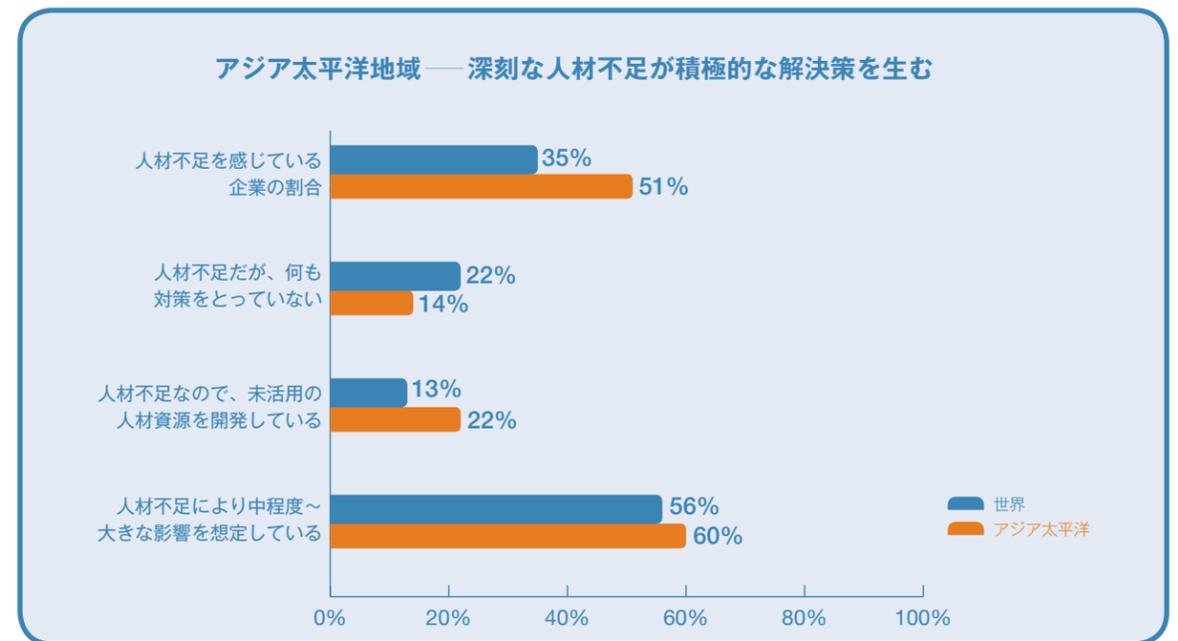


図6

機敏性を高める 10 のヒント

1. **臨機応変に対応する**：データの変動にいちいち反応して、ワークフォースの拡大・縮小を行わない。経済状況の持続的な変化に対応できるカスタマイズ可能な、ワークフォースソリューションを考える。
2. **積極的に関わる**：社員に耳を傾け、最良のアイデアを集める。社員の要望（柔軟な勤務体系など）が、経費削減につながることもある。
3. **人を育てる**：優秀で忠実な会社の顔は、平社

- 員から地道に昇進した人材である場合が多い。「高い潜在能力」を持つこうした社員に、投資しよう。
4. **柔軟性を高める**：契約社員、インターン、パートタイム、バーチャルワークなどの働き方が、一般化しつつある。門戸を開くことで、柔軟性が高まる。
5. **優先的に付き合うサプライヤーを決める**：自社の業界、商品、文化、企業ブランドを理解している人材サービス会社と、緊密な関係を築く。
6. **企業ブランドのために投資する**：引く手あまたの人材に、競合他社ではなく自社で働くべき理由を示す。
7. **社会に貢献する**：若年労働者は、社会的貢献を基準

- にして就職先を決めることがある。株主についても、同じことが言える。
8. **学校と提携する**：給与を支払うまたは単位認定できるインターンシップを実施する。高度専門人材に関しては、学校と協力して特別研修を行う。
9. **在宅勤務を認める**：オフィス勤務を敬遠する優秀な人材を引き付ける。同時に経費も節減できる。
10. **「Teachable Fit」（教育によるスキル適正化）の文化を作る**：対人能力+伝授可能な技能=人材不足への解決策。譲れない資質や技能にこだわるのは止める。

公共政策が足かせなのか？

政府や政治家は、人材パイプラインの強化に主導的な役割を果たさねばなりません。たとえばアメリカでは、大手技術系企業のCEOが手を結び、優秀な外国人が就労ビザを取得し正社員として勤務しやすいよう、制度の整備拡充を要求しています。フェイスブック、グーグル、ヤフーなどの経営者は必要な人材を国内では見つけられないのに、アメリカのビザ制度では、外国人技術者の雇用に必要な就労ビザの発行上限が年間65,000人と定められています。そして毎年、ビザ発給開始から数日でこの上限に達してしまっているような状況です。

今年の人材不足に関する調査のデータは、シリコンバレーのCEO達の正しさを裏づけています。IT人材とエンジニア——アメリカのビザ制度がまさに想定している仕事——はともに、人材が不足している分野として最も多く挙げられる職種です。両者は、長年にわたり人材不足リストに載せられてきた職種でもあります。

しかし、ある国で人材不足解消のためにとられた政策が、別の国に影響を及ぼすこともあります。たとえばマレーシアでは、国外移住の3分の1が「人材流出」^{xv}（大学教育を受けた国民の海外移住）とみなされており、この問題の増大が見込まれます。人材流出の根底にある要因にマレーシアが政策的に対処する必要はありますが、先進国の移民政策の変化により、問題が悪化した可能性があることも明らかです。

とはいえ公共政策は、単純な人材の輸出入にとどまる問題ではありません。政府がどの程度有益な雇用機会を生み出し、その雇用機会に国民を備えさせることができるかが、重要となります。手始めに、企業が人材不足を感じている職種とその理由を把握してみましょう。

2013年——企業が人材不足を感じている職種トップ10

- 1 | 熟練工
- 2 | エンジニア
- 3 | 営業／販売職
- 4 | 技術者
- 5 | 会計・財務スタッフ
- 6 | 管理職／経営幹部
- 7 | IT関連スタッフ
- 8 | 運転手
- 9 | 秘書、事務補助スタッフ
- 10 | 軽作業スタッフ

図7

たとえば世界の企業は、2年連続して熟練工の確保に最も苦勞していると回答しています。同時に前述のマッキンゼー社の調査から、1国を除く全ての国で、回答者は職業訓練校への進路よりアカデミックな進路の方が、社会的に評価されていると感じています。唯一の例外は、質の高い実践的な職業訓練教育が公的教育制度に組み込まれているドイツでしたが、これは決して偶然ではないでしょう。

どこまでが政府の仕事で、どこからが企業の仕事という線引きは曖昧です。しかし問うべきは、「線引きが本当に重要なのか」という質問です。正解が何であれ、強力なライバルは、誰かが問題を解決してくれるのを座して待ったりはしないでしょう。

問題を解決する

政府や教育制度が問題を解決してくれるのを待つ企業もあれば、変化する市場の力学に適応するため積極的に策を講じる企業もあります。世の多くの企業が、今すぐ人材が必要だと訴えている現状を踏まえると、適応力のある企業の方が将来的に競争力が高まるのは明らかです。

問題を解決するには、人事部門を単なる業務分野ではなく、戦略的パートナーとみなし、人材不足を別の角度から検討することが重要です。市場の変化に合わせて、人材獲得手法も変えていく必要があるのです。

人事部門は、機敏な組織を作る推進力

活気ある機敏な組織は、機敏な人材によって作られます。ダイアールとシェーファーは、大きな成功を収める企業は、積極的かつ臨機応変で、様々な役割をこなした上で再配置しやすく、学ぶことに前向きで、協調性高く、知識を共有する社員を高く評価すると主張しています。^{xvi} 人事部門は——人材発掘に重点が置かれる限り——こうした人材を探し採用し続けるでしょう。人事部門リーダーが人材不足に対処し、未来の高成長企業を育てられるよう、マンパワーグループが発見した影響力の大きな戦略を、いくつか次に紹介します。

「Teachable Fit™」（教育によるスキル適正化）モデルの策定・支援

企業が必要な人材を見つけれないという現象は、ひとつには、必要な余剰人材がないせいで起こりがちです。これに対する解決策は、既存の技能ではなく潜在的な技能を評価して人材を採用することです。

マンパワーグループは、必要な専門技能を全て身につけてはいないけれど、適切な考え方や「ソフト」スキルを持ち、その職種に相応しい人材へと成長するための適性と能力を備えた人材資源の中から採用や昇進を行う、「Teachable Fit」（教育によるスキル適正化）という手法を開発しました。マンパワーグループは、キャンディデイトの技能格差を解消できる可能性を採用担当者が予測できるよう、分析理論を作成しています。つまり、この理論を使って、キャンディデイトが優秀な「Teachable Fit」¹になるかどうかを判断するのです。

「Teachable Fit」の具体的な適用例として、風力発電所の技術者を例に挙げます。部品メーカーや電力会社から経験豊富なキャンディデイトを集められるかもしれませんが、こうした人材は高額な給与を求めます。そこで、基礎知識を教え込む必要性を見越しつつ、専門学校を卒業したばかりの人材を含む労働市場への新規参入者に目を向けます。仕事をこなすには、風力発電所の技術に関する詳細な知識が求められますが、品質、安全性、機器診断、工程改善に関する具体的技術は全て教えることが可能です。大切なのは、就労準備中と実際の業務を通じて強い学習意欲を持っていることです。

人事部門役員は、「Teachable Fit」モデルを応用することで、これまで未知だった人材資源を活用するチャンスがどこにあるかを把握できます。

人材開発の文化を作る

成功する企業は、既存人材の能力開発に投資することの重要性を理解しています。この取り組みは、組織の全レベルで行わねばならず、従来型の研修コースの受講に代わって、OJTトレーニングを取り入れることから、協力関係を推進する活動の奨励まで、あらゆる学習環境の促進に関する取り組みを含みます。業務遂行の方法として、職務を越えた連携を想定する必要があり、社内の役割変更を促し、これに報いるべきです。こうした環境で成長する人は、周囲と協力して、確実な不確実性に対応できる適応力ある機敏な企業を生み出す人材となりえます。

相応しい組織文化を育む

どの企業にも、最良の社員が自然になじむ組織文化があります。根源的なレベルで、こうした組織文化は性格的な特徴に似ています。堅苦しく保守的な企業もあれば、ざつぱらんで怖いもの知らずの企業もあります。組織文化は深い部分で、企業の価値観や、社内外の関係者に対する社員の接し方と関係しています。多国籍企業は、事業展開先の国々の様々な文化も考慮しなければなりません。

グローバル化が進む経済界は、緊密に結びついた世界で活躍する優秀なリーダーと、市場を越えた企業文化の伝承を求めています。各国の文化は短期間で教えられるものではありませんが、組織文化は必ず伝承できます。

たとえばマンパワーグループは、新たに管理職に就く社員を定期的に海外へと赴任させています——当社ではこれを「逆駐在員」と呼んでいます。欧米人を駐在員として派遣し、文化も仕事の仕方も違う全く異質なチームを統括させるのではなく、各国チームの文化や新興市場のやり方に慣れた「逆駐在員」が、先進国のリーダーの下で業務経験を重ねることにより、定評

ある成熟した事業運営に一定期間じっくり携わるのです。「逆駐在員」は、効果的な手続きや工程、習慣を観察・吸収し、帰国後に新興市場でそれらを必要に応じて素早く導入・適応させ、長期的な影響をもたらすための速攻性ある施策を講じます。有効な形で実施できれば、「逆駐在員」制度は新規事業展開のタイム・ツー・バリュー（プロジェクトが価値を生むまでに要する時間）を大幅に短縮し、最終的にはより持続可能な組織を生みだします。

新たな人材資源を活用する

前述したように、87%の企業は人材不足を感じつつも、新たな人材資源を積極的に探していません。たとえば女性と若者は、世界人口のかなりの割合を占める未活用の人材資源ですが、人材不足に悩む企業のうち、この層の採用に積極的に取り組んでいる企業はほんのわずかです。

こんな事態は全くナンセンスです。この「新たな」人材資源を有効活用すれば、競合他社に大きく差をつけられるでしょう。

もうひとつのチャンスは、現代的なコミュニケーション手法を使って人材を確保することです。ウェブサイトやオンライン採用、ソーシャルネットワーク、携帯アプリなどの形で、テクノロジーが人材獲得戦略に活用されています。しかし真の意味で、人材獲得の鍵となるのは、積極的か受け身かといった企業の姿勢です。たとえば携帯アプリは、単にユーザーにウェブサイトを紹介するだけに終わっていませんか？ソーシャルネットワークでの採用活動は、積極的ですか、それとも受動的ですか？人材が来てくれるのを待っていますか、それとも最良の人材を積極的に探していますか？

テクノロジーを活用した人材不足解消の優れた例として、スクテル（Souktel）という新興企業を紹介します。中東に本部を置くこのグローバル企業は、携帯メールを使って若者に就職支援サービスを提供しています。同社の「ジョブマッチ」ツールを使えば、ユーザーがSMSで送信した簡単な履歴書と、同じくネットワーク上に登録された企業のマッチングを行うことができます。このシステムを使って、企業はITスタッフや営業／販売スタッフ、サポートスタッフを従来の採用コストの何分の一かの費用で見つけられます。スクテルは同じテクノロジーを使って、援助団体と支援が必要な人を結びつけるサービスも実施しています。これは、同社の革新的な発想と社会的責任への取り組みという、企業の重要な資質を広く知らせることとなり、優秀な若者を引き付ける上で、格好の宣伝材料になっています。

外部から機敏性を推進する

人事部門は、機敏な戦略を内部から推進する上で大きな役割を果たします。しかし長期的な変化を起こすには、外部からの変革も必要です。短期的な人材不足を個々の企業が社内的に解決する必要があるのは確かですが、企業特有のニーズを政治家に伝え、先述したシリコンバレーのCEOのように制度改正を主張すれば、産業界全体の利益につながります。

たとえばオーストラリアでは、労働市場の力学の変化と産業界からの要請を受けて、政府が出資する技能向上プログラムが大幅に変更されました。^{xvii} その結果現在は、政府が資金を負担する職場訓練プログラムを通じて、受講者は情報技術、顧客サポート、経営管理の国家認定証明書を無料で取得できます。参加企業は、離職者を減らし、生産性とモラルを高めつつ、必要な技能を習得する能力を保有する受講者に投資することができます。

¹ 「Teachable Fit」モデルについて、詳しくは「Teachable Fit: A New Approach for Easing the Talent Mismatch」(<http://us.manpower.com/us/en/multimedia/fresh-perspective-hardest-jobs-to-fill.pdf>) 参照。

同様に日本でも、企業の働きかけで57の国公立高等専門学校（高専）が設立されました。高専では15歳以上の生徒が、専門技術や自然科学、情報技術など幅広い分野の実践的な教育を受けています。日本の人材不足を示すさらなる証拠として、高専卒業生は卒業時に20～30社の内定を期待できます。

人事部門役員には、制度改正が必要な領域を把握するための手段と経験があります。政府への働きかけを直接行うのは他の経営トップでも、企業ワークフォースの変化し続けるニーズに合致した有効な戦略を策定するのは、人事部門リーダーの役割です。

教育機関との連携を強化する

企業と教育機関の連携を強化するため、マンパワーグループは総合的な競争力向上に役立ついくつかの要因を突き止めました。端的に言えば、企業と教育機関は、技能開発と技能マッチングを目指した「金融危機後」のカリキュラム策定に向け、効果的に協力しなければなりません。

たとえば、次のような戦略が考えられます。

- 若者の雇用と、彼らの技能開発に取り組む
- 生涯の就労経験を通じ、社員の潜在的な能力を最大限に引き出し活用するための、国際的かつ標準的アプローチを策定する
- 主要省庁の財源を集約し、現在プロジェクト単位で行われている教育・雇用推進施策への財政支援における効率性を高める
- 実践的な技能開発、特に職業訓練教育に対する政府の総支出を維持、または拡大する
- 持続的な競争力の必要性に関する研究を支援する（特に現在および今後求められる技能、能力に関する研究）
- 教育関連省庁と産業界の結びつきを強める。

政府は、企業で新たに必要となっている技能レベルのデータと、政府や産業界による技能向上のための既存の取り組み（OECD 技能戦略など）を統合して、学校、単科大学、総合大学で柔軟なビジネス志向のカリキュラムを策定するべきである。

企業と高等教育機関が提携し、大学のカリキュラムを学生の雇用適性の向上につなげ、企業の需要に一層適応したものにすることが、絶対に欠かせません。

人材不足の解決は、人事部門にかかっている

マンパワーグループが初めて人材不足に関する調査を実施して以来、世界経済は浮き沈みを経験してきました。唯一確実なことは不確実性しかないこの時代、変わらない事実はひとつしかないように思えます。それは、企業の競争力や経済成長力は、人材の可能性を引き出す力に左右されるということです。だからこそ、現代は HUMAN AGE（人の時代）なのです。

HUMAN AGE の到来を示す兆候が、繰り返しデータに表れています。分かっているのは、たとえ経済が繁栄していても、また危機的な状態でも、企業は常に人材不足だということです。

しかし本当は、人材不足だと感じる必要はありません。

問題解決の鍵は、企業が需要志向で動き、独創性を発揮することです。企業は旧来の 방식을捨て、現状に挑まねばなりません。単に変化を支持するだけでなく、それを推進しなければならないのです。そうすれば必ず、対応力ある機敏な社員を擁する、対応力ある機敏な企業へと転身できます。それこそが、確実な不確実性を前にしても企業の繁栄を可能にする要素なのです。

そして、この取り組みを推進するのは財務や営業、マーケティングではありません。持続可能なワークフォースの確保を通じて企業の未来を完全に書き換える能力と知識を持つ部門は、実際にはひとつしかありません。未来は、人事部門にかかっているのです。

出典

- ⁱ フリーゼン・J. (2013)、「カナダの年金受給者数、初めて若者人口を上回る」(グローブ・アンド・メール紙、2013年2月18日)。(Friesen, J. (2013). "Retirees set to outnumber Canada's youth for the first time" The Globe and Mail, February 18, 2013) <http://www.theglobeandmail.com/news/national/retirees-set-to-outnumber-canadas-youth-for-the-first-time/article8783751/April24,2013> 参照。
- ⁱⁱ 「高齢化の話：高齢者人口が最も多い国はどこか？」エコノミスト誌、2009年5月8日。(“Old Story: Which countries have most elderly people?,” The Economist, May 8, 2009.) http://www.economist.com/node/1363538?story_id=13635381 April 24, 2013 参照。
- ⁱⁱⁱ オーティズ・I. & カミンズ・M. (2012)、「世界危機と若者急増の衝突：雇用倍増は若者にとって問題」ユニセフ社会経済政策研究報告書。(Ortiz, I. & Cummins, M. (2012). When the Global Crisis and Youth Bulge Collide: Double the Jobs Trouble for Youth. UNICEF Social and Economic Policy Working Paper)
- ^{iv} ムーシェッド・M.、ファレル・D.、バートン・D. (2012)、「雇用のための教育：機能するシステムの設計」マッキンゼー&カンパニー マッキンゼー・センター・フォー・ガバメント。(Mourshed, M., Farrell, D., & Barton, D. (2012). Education to Employment: Designing a System that Works. McKinsey Center for Government. at McKinsey & Company) mckinseysociety.com/education-to-employment, April 19, 2013. 参照。
- ^v A・T・カーニー (2011)、「経済混乱下における機会のオフショア化」A・T・カーニー・グローバル・サービス・ロケーション・インデックス。(A.T. Kearney. (2011). Offshoring Opportunities Amid Economic Turbulence. The A.T. Kearney Global Services Location Index)
- ^{vi} ウェイシャル・K (2004)、「女性トップがもたらす結論」ビジネスウイーク誌、2004年1月25日。(Weishul, K. (2004). "The Bottom Line on Women at the Top." BusinessWeek, January 25, 2004.) <http://www.businessweek.com/stories/2004-01-25/the-bottom-line-on-women-at-the-top> April 24, 2013. 参照。
- ^{vii} モスカル・B. (1997)、「女性の方が優れた管理職になる」インダストリー・ウイーク誌、1997年2月3日。(Moskal, B. (1997). "Women Make Better Managers." Industry Week, February 3, 1997.)
- ^{viii} シャープ・R. (2000)、「リーダーとして、女性が支配する」ビジネスウイーク誌、2000年11月20日。(Sharpe, R. (2000). "As Leaders, Women Rule." BusinessWeek, November 20, 2000.) http://www.businessweek.com/2000/00_47/b3708145.htm April 24, 2004. 参照。
- ^{ix} エッケル・C・C.、グロスマン・P・J. (2008)、「男性、女性とリスク回避：実験的証拠」実験経済学の成果に関するハンドブック、1, 1061～1073。(Eckel, C. C., & Grossman, P. J. (2008). Men, women and risk aversion: Experimental evidence. Handbook of experimental economics results, 1, 1061-1073.)
- ^x フレミング・D. (2012)、「再評価の時」ESPN・ザ・マガジン誌、2012年5月2日。(Fleming, D. (2012). "Time to re-evaluate." ESPN: The Magazine, May 2, 2012) http://espn.go.com/nfl/draft2012/story/_id/7821067/nfl-draft-process-needs-woman-opinion-espn-magazine April 24, 2013. 参照。
- ^{xi} グラントソントン、フォーブス・インサイト (2013)、「上級管理職の女性：成長の土台を作る」グラントソントン国際ビジネス報告書 2013 (Grant Thornton and Forbes Insights. (2013). "Women in senior management: setting the stage for growth" in the Grant Thornton International Business Report 2013.)
- ^{xii} リンクトイン (2013)、「女性が仕事に求めるもの：リンクトイン国際調査」(LinkedIn. (2013). What Women Want @ Work: A Global LinkedIn Study.) <http://blog.linkedin.com/2013/02/28/linkedin-what-women-want-study/> April 24, 2013. 参照。
- ^{xiii} 国際労働機関、主要労働市場指標第7版。(International Labour Organization. Key Indicators of the Labour Market (KILM), 7th Edition.)
- ^{xiv} 国際労働機関、主要労働市場指標第7版。(International Labour Organization. Key Indicators of the Labour Market (KILM), 7th Edition.)
- ^{xv} 世界銀行 (2011年4月)、「マレーシア経済モニター・人材流出」。(The World Bank. (April 2011). Malaysia Economic Monitor Brain Drain. The World Bank.)
- ^{xvi} ダイアー・L.、シェファー・R・A. (2003)、「躍動的な組織：人材とともに市場・組織の機敏性を実現する」(Dyer, L., & Shafer, R. A. (2003). Dynamic organizations: Achieving marketplace and organizational agility with people.)
- ^{xvii} ナイト・B. (2011)、「オーストラリアの実習制度・訓練生制度の概要」全国職業教育訓練センター (Knight, B. (2011). Overview of the Australian apprenticeship and traineeship system. National Center for Vocational Education Research)

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

© 2013 ManpowerGroup. All rights reserved.



ManpowerGroup™