



求む：

# やる気に溢れた、 キャリア志向の 若者たち

失業中の若者たちが、  
将来のビジネスの成功を促進する



ManpowerGroup™



「実務経験のある多くの大人と比べて、経験とスキルに乏しい若者たちは、仕事に就くことが特に困難な状況になっています。

**世界の若年失業率** はかなり以前から、その他の年齢層より高くなっており、2009年には、前年比での上昇率が過去最高を記録しました——ピーク時には、**若年層の失業者は7,580万人に達しています**」

——国連「世界ユース白書」2012年版

## はじめに

人口および経済における一連の変化が急速に収まり始めている中で、マンパワーグループが提唱する“HUMAN AGE (人の時代)”が始まりました。グローバル経済においては、さまざまな人口グループの人たちが仕事の機会を奪われています。最も大きな影響を受けているのは、若年層の労働者たちであり、この人たちは「失われた世代」と呼ばれています(参照：<http://manpowergroup.com/humanage/>)。ですが、皮肉なことに、この失われた世代の労働者こそが、将来の労働力なのであり、企業の競争力を長期にわたって維持するためのカギを握る人たちなのです。そこで、ますます複雑化する経済において、若く、将来有望な人材が確実に企業で働く準備を整え、長期的に成果を上げられる人になるための適切なツールと意識、職業訓練を、世界中の企業は提供しなくてはなりません。

HUMAN AGE (人の時代)における経済的な成功と失敗は、企業と個人が経済に関連するスキルをいかに戦略的に身に付け、向上させられるかによって決定付けられるのです。

**「世界は、人間が持つ潜在能力そのものが経済を成長させる主要な手段になるという、新たな時代への変わり目に居るのです」**

——ジェフリー・ジョレス氏、マンパワーグループ会長兼最高経営責任者

**「私たちは、かつてない人材不足の時代へと向かっています。これに何の対応もせずにいれば、世界の経済成長にはブレーキがかかり、労働力に関する課題に私たちが対応する手法そのものが、変化することになるでしょう」**

——ジャン・シャレ氏、カナダ・ケベック州首相

## 若年層の雇用における課題

### なぜ彼らは仕事に就けないのか

若年層の高い失業率は、多くの若者たちの間に広がっている個々人それぞれの事情による不運と、各国および世界にとって重要な経済発展の機会が喪失されていること双方の表れです。若い時の失業は生涯にわたって、収入と雇用に影響を及ぼすことが分かっています。これは若い時に仕事に就けなかった人たちは、キャリアに対する初期資質が十分に備わっていない状態から求職活動を始めるので、実際に仕事を探す場面や、社会人生活において経験する挫折に対して、自信やストレス耐性に欠けるためです。



社会人になること、そして持続可能なキャリアを構築することに苦勞している若者の数は、ほぼすべての国・地域で増加しています。

若者たちは現在、労働市場で困難に直面しています。それは、改善可能ではあるものの、彼らに特定の弱点があるからです。若者たちには、キャリア志向の仕事につながる職務にまず就くための経験と情報、そして人脈が不足しているのです。

マンパワーグループは、より多くの若い労働力を雇用するための革新的で効果的、かつ持続可能なソリューション創出を支援するため、企業の投資とアクションに関する枠組みと、論理的な理由付けを提供しています。

マンパワーグループは、働く世界における、私たちの64年間の経験に基づき、企業が今すぐ実行できる具体的な行動を特定しました。企業は自ら率先して、もしくは、学校や職業教育機関、その他の利害関係者とのパートナーシップを通じて、若者たちがその潜在能力を最大限に発揮し、企業や社会に貢献できるようになることを支援するために、大きな役割を果たすことができます。

先ごろの経済危機は、特に若者たちに大きな長期的影響を及ぼしました。国際労働機関(ILO)の「世界の雇用情勢——若者編」(2011年版)によると、世界の若年層の失業率は2008～2009年の一年間で、11.8から12.7%に上昇しています。年間の上昇率では過去最高です。1998～2008年の10年間で失業者は、0.2%上昇しました。一年間に約10万人が、新たに失業者となった格好です。さらに、2008～2009年には5.3%上昇。これは、450万人が職を失ったことを意味します。2010年末の時点で、若年失業者は約7,510万人だったと推測されています(国連「世界ユース白書、2012年版」)。

これと同時期には、若年層の労働力率も低下し続けました——1998年の53.8%から、2008年には50.1%に低下し、その後、2011年には48.8%にまで下落しています(ILO「世界の雇用情勢——若者編、2011年版」より)。

とりわけ先進国において、若年層の失業に関する課題が増加しています。2011年の暮れに、スペインでは若者の過半数(51.4%)が失業中でした。ギリシャでも、同程度の割合(46.6%)です。また、ポルトガルと英国の同年の若年失業率は、それぞれ30.7%、22%でした(エコノミスト誌記事「The Jobless Young: Left Behind (若年失業者——取り残されて)」(2011年))。

発展途上国では、高い若年失業率が国家経済の変革における将来性と安全保障を大きく損なうことになります。経済面でストレスを抱える数多くの若者たちが、社会の不安定化を招く可能性があるからです。発展途上の地域のうち、若年失業率が特に高いのは、北アフリカ、中東、南東ヨーロッパ、ロシアなどです。

## 若者たちはなぜ、大人より苦しむのか

若年失業者には、実務経験を積んでから失業者となった大人とは異なる、さらに課題の多い人生を送る傾向があるということが、10年以上前から明らかになっています。経済状況が良いときでも、若年層に関する問題は常にあります。しかし、景気が低迷するとそれらの問題は、さらに悪化するのです——世界経済における若年層の労働力率は、大人の労働力率よりも低迷しており、若年失業率は一貫して、成人失業率の2～4倍になっています。

2010年の若年失業率は12.6%だったのに対して、国連経済社会理事会(www.un.org/en/ecosoc)の報告によると、同年の世界の成人失業率はわずか4.8%でした。大人の失業率は2008年から2009年のピーク以降、すでに低下し始めていますが、その一方で、若年層の失業率はわずか0.1%の低減にとどまっています。ILOの推計では、世界の失業者の約40%が、若年層だとみられています。

これらの結果から、多くの若者たちが、適切な仕事に就き、初歩的なポジションから成長していくということにおいて、大きな障壁に直面していることが分かります。経済状況が悪化すると、しばしば、解雇されるのは若年層労働者からというケースがあります。これでは、スキルや経験を継続的に積み重ねていくことが、より一層困難になります。さらに、こうしたことの結果として、多くの若者たちがより長期にわたって失業することになったり、あるいはキャリア形成の機会につながらないポジションにとどまることになったりしているのです。

多くの要因が、若者たちの労働力への参入を妨げています。その要因とは、以下のようなものです。

**情報やネットワーク、人脈不足。若者たち、特に社会との関係が希薄な家庭に育った若者たちに顕著です。**多くの若者たちには、働く世界が実際にはどのようなものかについての知識が不足しており、自分自身のキャリアに関する選択について、慎重に検討するという事もしていません。在学中の期間や自分の情報源を、現実的なキャリアパスを構築する準備のために、使っていないのです。従来は、仕事の情報やキャリアプランのヒントにつながっていた、日常のネットワークや人脈も不足しています。また、仕事を探す方法や、仕事に最も関連の深いトレーニングの機会を見つけ、活用する方法も、知らないのです。

**職場に必要なスキルの不足。**特定のキャリアを念頭に置いて勉強してきた若者たちでも、仕事において実際に与えられる職務をこなすために必要な、一般的、理論的な知識が不足しているという場合がよくあります。企業のニーズや期待に合致していない学校教育が、問題の一部だと言えます。また、若者たちには協力の仕方やコミュニケーションの取り方、思考方法など、企業のニーズに重点的に取り組めるようになるスキルを独創的な形で向上させるための、具体的な機会も与えられていません。

**企業の信頼を得られるだけの経験と資質の不足。**若者たちが学校で教育を受けてきたスキルであっても、職場で与えられる実務上の課題にそれを応用できるかどうかについて、企業の多くは懐疑的です。また、若者たちのソーシャルスキルや労働倫理が、彼らの生産性を妨げるものなのではないかという疑問も持っています。これらの結果、より経験の豊富な成人労働者の採用が可能な場合には、企業は、若者たちのトレーニングに時間をかけることに消極的になってしまうのです。

**新卒レベルのスキルに適した求人案件の不足。**一部の労働市場、特に発展途上国の労働市場では、職を求める若者の数に、地元経済活動の水準が追いついていません。働き口の大半が、非公式だったり、発展途上の業種の仕事だったりするのです。地元で採用してもらえない新卒に適した仕事は大幅に不足している場合もありますが、それがかえって、意義深いキャリアにつながる可能性もあります。

## 失われた世代がもたらす影響

若年層の失業がもたらす最も重大な影響は、一時的な労働市場の変動にとどまりません。若い時の失業は、失業者自身のその後の人生と、国家の労働力発展に永続的な影響を及ぼします。

研究者たちによると、働く世界に入ることに苦労した若者たちは、活力に満ちた要求レベルの高い職場において、成長するために必要な能力やストレス耐性が心の傷によって損なわれてしまっており、生涯にわたって苦しむことになるのです。

プリンスズ・トラスト(www.princes-trust.org.uk)が2007年に実施した調査の結果をまとめた『*The Cost of Exclusion (締め出しの代償)*』は、若者の失業がもたらす長期的な影響を指摘しています。22歳での失業が3カ月長くなるごとに、28～33歳時点で失業が1.3カ月長くなるという相関関係が確認されています。また、22歳以前に26カ月間失業した人の収入は平均で、失業期間がない同年齢の人たちと比べて、26歳で1,400～1,650米ドル、30歳で1,050～1,150米ドル少なくなります。少し前の*エコノミスト*誌に掲載された同様の調査では、23歳以前に1年間失業した男性の収入は、同年齢のほかの人たちと比べ、10年後に23%、20年後に16%少なくなっていました。

また、失業期間が長期化すれば、貧困や知識、健康、栄養、精神面などの生活様式における不足にもつながります。慢性的な失業は、犯罪行為にも関連します。若者たちがやがて家族を支える年齢になれば、それまでに経済性や社会性を蓄えることができなかったことが原因となって、その子供たちまでがこうした悪循環に陥ることになると予想されます。

**「23歳以前に1年間失業していた男性の収入は、同年齢のほかの人たちと比べて、10年後に23%、20年後に16%少なくなります」。**

発展途上国の高い若年失業率は同時に、貴重な人的資産が無駄にされていることも示唆しています。若年就業者数が限定されているということは、発展途上国が緊急に必要としている成長に向けて活用可能な労働力が生かされていないことを意味し、労働集約型の成長戦略がもたらす利益の実感を困難にします。また発展途上国は、独自の人口動態変遷を経験しています。先進国が経験したパターンのように出生率が低下し始めるよりも前に、人口に占める若年層が最大に達しました。若年層が依存人口期(0～14歳)のうちに、国家がこの層の人たちの潜在的経済力を認識できるか否かが、長期的な発展を持続させられるか、あるいは低迷させるかという違いを生み出すこととなります。

さらに若年層の失業は、国家の財政的な課題でもあります。プリンスズ・トラストが発表した『*The Cost of Exclusion (締め出しの代償)*』(2010年版)によると、若年層の失業が、失業給付金の支払いや生産性の損失という形で英国経済にもたらす損失は、1週間あたり2億4,700米ドルに上ると見られています。ただし、若者が関与する犯罪がもたらす損失(1週間あたり3,700万米ドルと推計)は、これには含まれていません。この調査はまた、現在の17～24歳の、成績不振による生涯コストは350億米ドルに上ると算出しています。

## 人材としての若者たち

現在の経済状況において緊急に求められているのは、雇用創出促進と、若年層がその創出された雇用と接点を持つ手段の改善に向けたソリューションです。また、そのソリューションは、自律的なものでなく

## マンパワーグループの 人材不足に関する調査

マンパワーグループは2011年、第6回となる人材不足に関する年次調査を実施しました。企業が人材の採用においてどのような点に課題を感じているのかを特定するほか、人材不足感は何に起因しているのか、また、そうした問題の解決に向けてどのような対策が講じられているのかを、調査しました。2011年第一四半期の調査対象は、39の国と地域に所在する、約40,000社です。

調査結果で明らかになったのは、世界経済が回復に向かい始める中、人材不足感を解消するための体系だった対策は限定的であり、適切な人材を確保することが、より一層、困難になっているということでした。また、結果には大幅な地域差がありました。

- マンパワーグループの調査で明らかになったのは、世界中で企業の約3分の1(34%)が、適切な資格を持った人材の確保に苦勞しているということです。これは、2007年以降で最も高い割合です。米国では51%、世界で最もこの割合が高かった日本では、80%に達しています。
- 人材不足感を訴える企業の割合が、前年と比べ特に大きく増加したのは、インド、米国、中国、ドイツでした。2011年に、人材の確保が難しいと答えたインド企業の割合は、前年から51%増えています。
- 約4分の1の企業が、環境および市場要因が、人材不足感に大きく影響していると答えています——とにかく、労働市場で人材を見つけることができないのです。また、求人への応募者たちについては企業の22%が、職務上で必要な技術的能力や“ハード”スキルが不足していると答えており、15%が、ビジネスに関する知識が不足している、あるいは正規の資格を取得していない、といったことを指摘しています。

2011年第一四半期に、世界中で最も人材の確保が難しかった10職種は、以下のとおりです。

- |           |                    |
|-----------|--------------------|
| ① 技術者     | ⑥ 役員/エグゼクティブ       |
| ② 営業スタッフ  | ⑦ 会計・財務スタッフ        |
| ③ 熟練工     | ⑧ IT関連スタッフ         |
| ④ エンジニア   | ⑨ 生産オペレーター         |
| ⑤ 軽作業スタッフ | ⑩ 秘書、アシスタント、総務スタッフ |

参照先：マンパワーグループ・リサーチセンター  
(<http://www.manpowergroup.com/research/research.cfm>)

ではありません。自律的なものであれば、周期的な景気の低迷と長期にわたる構造的問題に基づく課題の双方への対応を支援するツールや戦略を、さらに拡充することにつながります。そしてまた、学校から職場への移行をより円滑にし、さらに多くの若者が適切な仕事に就くことを保証するものにもなるでしょう。

若年層の雇用状況の改善を目的とした企業の取り組みを策定するにあたっては、持続可能な方針と継続的投資を得られる価値ある提案を企業に明示することが重要です。

### 差し迫った人材不足感への対応

現在世界中では、比較的高い失業率と、企業が採用時に直面する人材不足感という課題が同時に存在する状況になっています。全体的に労働者が過剰になっている一方で、特定の専門技術に係わる労働市場が高度に細分化されており、多くの企業にとって、自らが計画する成果や目標を実現するのに適した専門技術を持つ個人を見出すことが、難しくなっているのです。

たとえば、ビジネス・ヨーロッパ(「*Creating Opportunities for Youth (若者のための機会創出)*」)、ビジネス・ヨーロッパ執行委員会、2012年2月16日)によると、2011年第一四半期のEU域内の失業者は、2,400万人でした。一方で、同時期に域内の企業が報告した欠員数は、ドイツの100万人以上、英国の45万人を含む220万人でした。

マンパワーグループは、採用動向を把握し、企業が直面している課題を特定するため、ビジネスに関する調査を全世界規模で定期的に行っています(参照：右のボックス1)。調査結果が一貫して示しているのは、失業率が高い期間でも、必要とするスキルを持った従業員の採用に、多数の企業が苦勞しているということです。主要スキルの不足は、驚くほど幅広く、さまざまな職種の間広がっています。2011年に世界で最も採用が難しかった職種の上位5つは、技術者、営業スタッフ、熟練工、エンジニア、軽作業スタッフでした。

世界の人口動向は、スキル不足の状況が向こう10年間悪化し続け、多くの業界や専門技術において、深刻な問題になることを示唆しています。また世界経済フォーラム(WEF)の「*Global Talent Risks Report (世界の人材リスクに関する報告書)*」2011年版は、先進国と発展途上国の双方がスキルに関して緊急に対応すべき課題は、高齢化する労働力に関してだと指摘しています。高いスキルを持ったシニア層労働力が退職した後、彼らに代わって発展を支えるスキルを維持できる若い世代の労働力が、人材パイプライン上に十分には存在していないのが事実です。

こうした人材不足感が示すのは、企業がビジネス・チャンスを獲得する力に、非常に重大な制約が新たに加わるということです。多くの企業の存続にとって、潜在的かつ長期的な脅威になり得るものです。ただ、それにもかかわらず、マンパワーグループが実施した2011年の人材不足調査によると、この問題に対する企業の対応は遅れています。世界中の企業が懸念しているのは、スキルが必要な仕事に就くに値するスキルを備えたキャンディデイトが不足していることです。しかしながら、そうしたギャップを埋めるために教育・研修を行っている企業は、わずか5社中1社にとどまります。また知識のギャップを埋めるために、仕事に関連するカリキュラムを構築するなど、教育機関と協力している企業は、6%にすぎません。

人材資源の多様化は、地域また年齢等の属性面を拡大させるなど、より積極的な採用を行うことが、解決策のひとつです。しかし、減少する人的資源を競い合って採用することは、スキルを備えた人々からなる限定的な人材プールの価格を引き上げてしまうだけです。世界経済が常に、さまざまな新しいスキルを要求している以上、これでは問題の根本的な解決にはなりません。

必要な人材を確実に獲得するには、企業はもはや、単純に労働市場に頼ったり、他社と競い合ったりするだけでは済ませられません。企業は、自らの長期的な成長を維持するために、自社の要件を満たす人材を育てることの重要性を、理解しなくてはなりません。

若年層の雇用について最も重要なのは、潜在能力の高い若年労働者を含む再教育可能な従業員を採用することと、自社の事業戦略を実行するために必要なスキルのトレーニングに向けた投資を、将来を見据えた人材マネジメント戦略に取り入れることです。

多くの場合、企業が自らの要件にほぼ該当するスキルを備えたキャンディデイトと出会うことができれば、投資にかかる費用はより効果的に活用されることとなります。マンパワーグループは経験業務を評価し、完璧な合致ではなくとも、企業の要件に関連性のあるスキルを習得したキャンディデイトを特定し、ランク付けするための分析ツールとして、「再教育によるスキル適正化モデル」の概念を創出しました(参照：6ページのボックス2)。



世界経済フォーラム(WEF)の「*Global Talent Risks Report (世界の人材リスクに関する報告書)*」2011年版は、先進国と発展途上国の双方がスキルに関して緊急に対応すべき課題は、高齢化する労働力に関してだと指摘しています。高いスキルを持ったシニア層労働力が退職した後、彼らに代わって発展を支えるスキルを維持できる若い世代の労働力が、人材パイプライン上に十分には存在していないのが事実です。

## マンパワーグループの「再教育によるスキル適性化モデル」

失業率は高止まりしています。しかしながら、世界各地の企業は重要なポジションの欠員を埋める難しさを報告しています。従って、企業にとっての当面の問題は、潜在的なキャンディデイトの数ではなく、人材のミスマッチ——十分なスキルを身に付けた、適材適所の人材が不足していること——なのです。企業が特定の職務について、一定のスキルをすでに習得した人材を求める傾向が高まる中で、その職務への適材を見つけることは、ますます難しくなっています。

企業は、キャンディデイトの採用を検討する際の意識を変えなくてはなりません。特定の職務をこなすのに必要なすべてのスキルを身に付けていなくても、適切な期間内に、コスト効率良く、十分な能力を身に付ける可能性のあるキャンディデイトは居るはず。トレーニングは不可欠です。既存および将来の従業員のスキル再習得や向上に責任を負うことは、組織内人材プールの拡大を可能にします。これが、社内における適切なスキル維持と、従業員の継続的な就労を保証するのです。

マンパワーグループは、この新しい概念の成功のカギとなるのは、人材が必要となった職務に対して「再教育によるスキル適性化」が可能なキャンディデイトを特定する能力だと考えています。マンパワーグループの「再教育によるスキル適性化」に関する分析は、以下の4点を重視するものです。

- その職務をこなすために、不可欠な能力とは何か？
- 効率的な教育が可能なスキルと能力は何か？
- そのキャンディデイトにこれらの能力を習得させるのに、十分な時間と予算はあるか？
- そのキャンディデイトには、それらの能力を伸ばすだけの可能性はあるか（モチベーションと、素質の双方において）？

概して限定的で、非体系的ではあるものの、賢明な組織はすでに、このアプローチを採用しています。経済が回復し、より多くのベビーブーマー世代が退職していく中で、人材パイプラインを維持し続けるという課題は今後、ますます困難なものになるでしょう。

参照先：マンパワーグループ・リサーチセンター  
(<http://www.manpowergroup.com/research/research.cfm>)、*Teachable Fit: A New Approach to Easing the Talent Mismatch (再教育によるスキル適性化——人材ミスマッチの改善に向けた新たなアプローチ)*(2010年5月)

### 若年層労働力の潜在能力を認識する

若い人材の確保や育成に戦略的なアプローチを取る企業には、大きな利益がもたらされる可能性が高いと考えられます——若い労働力は、消費者、世論に影響を持つ者、イノベーター、そして新技術に優れた従業員として、企業の資産になるからです。

#### • 消費者

1978年から2000年の間に生まれた2000年代に成人を迎える新世紀世代は、買い物に際しお互いに大きな影響を与えています。彼らの意見や決定は、ソーシャルネットワークやリアルタイムのメッセージングテクノロジーを通じて公開されています。意見は共有され、それについて集団で議論がなされます——特定のブランドや製品、サービスの人気や人気の無さは、それによって広まります。従業員としての若年層は、同世代の趣味や好みに関する単刀直入な洞察を、企業にフィードバックする形で、所属する企業の製品やサービスを改善させる力となるのです。

#### • 世論に影響を持つ者

ネット上やソーシャルメディアにおける自社の評判を、企業がより積極的に管理しようとすることは、自身を若者たちにとって、魅力的でやりがいのある職場に見せることにつながります。新世紀世代は企業と自分自身の経験をソーシャルネットワークやコミュニケーションネットワーク上で報告するため、その情報は多くの人たちの間に容易に広まり、企業の評判に影響を及ぼします。若者たちにとっての争点や彼らの意見がどれほど素早く広まり、個人や組織に対する反対運動の呼びかけにつながるかは、昨年来、顕著な例がいくつも見られています。

#### • イノベーター

急速に発展するグローバル市場において、企業の成功は、イノベーションを継続させる能力が、重要な推進力となります。ファストカンパニー社は先ごろ、世界で最も革新的

な企業50社を発表しました。イノベーターとして上位3社に選ばれたのは、アップル、フェイスブック、グーグルでした。各社はいずれも、非常に業績好調です。そして3社とも、若い人材を採用しています——従業員の平均年齢は、アップルが33歳、フェイスブックが26歳、グーグルが31歳です。

#### • 新技術に優れた従業員

将来の労働環境には、新たなメディア・リテラシーとバーチャル・コラボレーションが必要となります。新世紀世代は、新たなテクノロジーに完全に取り囲まれた中で生まれ、育った最初の世代です。オンラインビデオ技術、ブログ、ポッドキャスト、そしてグループウェアを有効に活用すれば、生産性を拡大することも可能です。

## 若年雇用の課題に対応する企業主導型ソリューション

次の世代が経済活動に参加することを実現させるためには、すべての世代がその明確な責任を果たし、積極的な対策を講じなくてはなりません。若年層雇用の拡大に向けた企業の対応は、自らの長期的な成長、ならびにイノベーション戦略、将来の経済的ニーズに応じるための人材の確保と歩調を合わせたものでなくてはなりません。企業の長期的な成功は、将来の人材資源の育成と確保にかかっています。こうした人材パイプラインを構築する唯一の方法は、企業が政府、教育機関、市民社会、そして若者たち自身と、パートナーを組むことです。

以降の提言は、若者たちが秘めている潜在能力の発揮を後押しするために、企業自身が自ら率先してすぐにも実行できる取り組みです。企業がこれらの提言を採用することは同時に、若者たちの仕事を見つける能力の向上と、尊厳あるキャリアの確立を支援することにもなります。

### 若者向け情報資源を改善するための投資

働く世界に関する情報の不足が原因で、多くの若者がキャリアをスタートさせる最初の段階でつまづいてしまいます。そしてそれが、教育やキャリアに関する不幸な選択につながっています。学習プログラムや職業訓練の選択、高校を卒業する、教育や仕事など、将来に係わる決断を下すときに、キャリアに関する質の高い指導が行われていれば、若者たちはより多くの情報に基づいた決定を行うことができるのです。しかしながら、キャリア指導プログラムの大半は、資金不足や指導者の経験不足、労働市場に関する最新かつ適切な情報の不足などに悩まされています。また、キャリアに関する指導は、中等教育の前半(13～15歳)という早い時期から始める必要があるのです。

企業は、学校とパートナーを組み、将来に向けての重要な決断を下そうとする若者たちのために、キャリアサービスの質の向上、およびその提供方法の改善を実現することができます。

## 若者たちの潜在能力

「若者たちは、誰も浪費することを許されないエネルギーと能力、創造性を、経済にもたらします。世界各地で、若者たちは——市民社会の一員、また変化をもたらすものとして——生産的な労働者、起業家、あるいは消費者として重要な貢献をしています。若者たちが今行っていることが、明日の経済の基礎を作るのです」

—「Youth Employment: A Global Goal, a National Challenge (若年雇用：世界の目標、国家の課題)」  
ILO, 2011年

## ソリューション 1

### 学生向けキャリア指導プログラムへの参加

企業が実行できる最も容易で直接的なことのひとつは、学校や職業教育機関とパートナーを組み、学生たちと働く世界の接点を増やすことです。ボランティア講師として学校を訪問し、ジュニア・アチーブメント ([www.ja.org](http://www.ja.org)) が展開しているような講義 (参照: 下記のボックス 3) を行うこともできます。同団体のキャリアデイやジョブシャドウなど、関連ある活動に、講演者や参加者を送ることもできるでしょう。ビジネスリーダーたちは多くの若者たちにとってのロールモデルの役割を果たし、彼らがより野心的な目標を掲げるための、インスピレーションを与える存在にもなるのです。

新たなカリキュラムが展開されるのを待たなくても、企業は自らの影響力を駆使して、仕事探しのプロセスを支援するコースや、業務に関連する就労に必要な主スキルの習得に向けたコースの導入を、学校に働きかけることができます。新卒レベルの労働力として採用されるのに役立つこれらのプログラムの重要性について、企業は学校にアドバイスすることもできます。また、既製カリキュラムのどれを選択すると良いか助言したり、新しく作るカリキュラムの内容について、支援したりすることもできます。

*「企業が実行できる最も容易で直接的なことのひとつは、学校や職業教育機関とパートナーを組み、学生たちと働く世界の接点を増やすことです」。*

## ボックス 3

### ジュニア・アチーブメントとマンパワーグループ

ジュニア・アチーブメントは、経験と実践に基づいたプログラムを通じて、学生たちに社会人となるための準備、起業家精神、金融リテラシーに関する教育を行う、世界最大の組織です。

ジュニア・アチーブメント・プログラムの講義は、地元コミュニティのビジネスリーダーなどをはじめとする、ボランティアによって行われています。米国のジュニア・アチーブメント・プログラムでは、17万8,000人を超えるボランティアが17万6,000以上の講座を担当しており、年間400万人を上回る学生たちが、これらに参加しています。

マンパワーグループは、ジュニア・アチーブメントの長年のパートナーであり、起業家精神と社会人となるための準備、金融リテラシースキルの教育を推進しています。マンパワーグループ米国のジョナス・プライシング社長は、ジュニア・アチーブメント USA の取締役会長でもあります。

マンパワーグループは2010～2011年度、米国でジュニア・アチーブメント・プログラムの227の講座をボランティアで担当しました。参加した学生は、約7,000人に上ります。過去3年間に、ジュニア・アチーブメントの「社会人となるための準備に成功するスキル」のカリキュラムは20カ国で実施され、45,000人を超える学生たちが参加しました。

詳細に関する参照先: [www.ja.org](http://www.ja.org)

## ソリューション 2

### キャリアと労働市場に関する情報を若い求職者に提供する情報プロジェクトを支援

インターネット、モバイル機器、ソーシャルネットワーク・テクノロジーは若者たちに、労働市場に関するより透明性の高い情報を提供しています。また、企業が採用に関する情報を提供できる範囲も、これらによって大幅に拡大しています。キャリアクロスロード社 ([www.careerxroads.com](http://www.careerxroads.com)) がまとめた2011年版の「Source of Hire Report (採用方法に関する報告書)」によると、調査対象企業 (主に米国内に拠点を置く大企業および多国籍企業) の新規採用のうち、約25%はインターネット上の求人サイトを通じたものでした。求人サイトを通じた採用の大半は、登録されている履歴書を企業が探すのではなく、求職者からの応募によるものでした。また、キャリアクロスロード社による別の報告によると、マネージャー採用において調査対象企業がゴールとして目指しているのは、インターネット経由の求人を、求人サイトによる募集から、ソーシャルネットワークや、より組織化されている潜在候補者のプールに移行させることでした。

企業は、若者に人気のある新しい求人情報サービスやプラットフォーム (携帯電話、携帯メール、スマートフォンのアプリケーションなど) を積極的に活用する一方で、より効率的に若者たちとつながるために、求人サイト形式を超えた新たな採用手段を取り入れることもできます。また、キャリアに関する全体的な動向や機会について、若者たちにより深く理解してもらうための特別プログラムや取り組みに、協力することもできます (アラブ世界での最新の情報プロジェクトについて、ページ右のボックス 4 をご参照ください)。こうした手段を利用することで、また、募集している人材に必要な資格を明示することで、企業は国内における仕事のオプションやその仕事を目指す方法、その仕事を獲得するのに必要なスキルと経験について、若者たちが学ぶ支援をすることができます。



[www.injazalarab.org](http://www.injazalarab.org)

### インジャズ・アル-アラブのアラブ世界の若者向けポータル

アラブ諸国で活動を行うインジャズ・アル-アラブ ([www.injazalarab.org](http://www.injazalarab.org)) は、ジュニア・アチーブメントの提携組織です。アラブ諸国の若者たちの間に、起業家精神とビジネス・イノベーションの文化を芽生えさせることが、活動の目的です。

マンパワーグループは現在、インジャズとともに、アラブ・ユースポータル (AYP) の構築を支援しています。AYP は eラーニングやジョブマッチングのサービスを提供する、将来のオンライン・プラットフォームです。このプラットフォームを通じて、若者たちの雇用適性や起業家精神の向上を目指します。AYP はまた、若者同士や若者と指導者たち、若者と将来性のある財源をつなぎ、アラブ社会における若者排除と戦うための、強力なソーシャルネットワークとして機能するようにもなるでしょう。

インジャズはアラブ地域の14カ国で活動しており、活動に参加する若者の数は、年間20万人に達しています。多数のアラブ系大手企業のCEOたちをはじめ、民間からのボランティアは数1,000人に上り、大学や高校の学生たちが、21世紀に必要なスキルを習得する支援をしています。

## ソリューション 3

### 職業訓練に対するイメージ向上を推進

職業教育の分野においては、企業がバックにいるという信頼感とともに、広範囲にわたって重要かつ専門性の高いメッセージを伝達していくための新たな取り組みが必要です。

人材不足に関するマンパワーグループの調査結果では、常に世界中で最も深刻な人材不足に見舞われている仕事は技術職と熟練工となっています。インドやメキシコ、米国のように多様性に富んだ国でも、職業教育プログラムを受けているのは、中等教育の生徒のうち、わずかな人数にとどまっています。これらのプログラムは、普通教育より劣っていて、ステータスが低いとみなされることが多いからです。

若者たち、特に大学教育に幻滅している若者たちや、学校で落ちこぼれてしまう危険がある若者たちには、業務や技術に関する教育を受けてスキルを習得し、十分に就労準備が整った人材には高い需要があり、他の仕事に負けないほどの高い給料が約束されていることを知ってもらう必要があります。技術や特殊技能の専門性を生かした起業や、小規模事業の設立、あるいはキャリアを積み重ねた後に、技術系、エンジニアリング系、もしくはSTEMプログラム（科学、技術、エンジニアリング、数学専攻）の大学課程に入り直すなど、キャリアパスの可能性について示せば、若者たちのやる気を引き出せるかもしれません。

職業教育に対する若者たちの注目を高めるために、企業は果たすべき重要な役割があります。従業員の中から、職業訓練および技術職の確かな未来を示す良いキャリアパスを形成している従業員に、学校を訪問してもらい、講演を行うなどすることで、学生たちの関心を高めてもらうことです。また、人事面においては、技術職や特殊技能のポジションに就く従業員を積極的に昇進、昇格させる方針を取り入れる必要性があります。このほか、技術職の従業員に対する社内指導を通じてリーダーとして育てる、認定資格を取得するための教育を継続的に受けるよう促す、元従業員をコンサルティングのための指導者として採用する、などの方針の導入も考えられるでしょう。

中等教育で職業訓練を受けている生徒の割合は、国によって非常に大きく異なります。オーストラリアとドイツでは、中等教育の生徒の過半数が職業訓練を受けています。これは、偶然の一致ではありません。これら2カ国では、経済界のニーズに足並みを揃えた、幅広い範囲にわたるカリキュラムが提供されています。これにより、生徒たちは学校から職場へとスムーズに移行しており、大きな成功を収めているのです。

職業教育に関して幅広い選択肢が提供されていない国では、より多くの生徒たちに職業教育を受けるよう奨励することで、さまざまな若者たちのキャリア機会を拡大することができます。また、企業にとってのスキル不足にも対応することができますし、職業教育制度に対する関心を高め、制度の改善にもつなげることができます。

### 仕事関連のスキル トレーニングに若者を 誘導するための投資

スキルの習得にはこれまで、教育機関や職業訓練機関が責任を負ってきましたが、実際の職場での実務からかけ離れている場合が多々ありました。企業には、カリキュラム・アドバイザーとして、また在学中により効果的に就労準備を整えてもらうことを提唱する立場として、果たすべき役割があります。それは、スキル習得の取り組みが実務と連携するよう、需要主導型の雇用を前提とした職業訓練プログラムの創設を促進することです。

#### 需要主導型の就労訓練プログラムとの提携

就労訓練プログラムは、人材を募集している特定の仕事の要件を満たすため、集中的にトレーニングを行うものです。トレーニング修了後には、企業が採用義務を負うことに事前合意しており、就労が約束されています。こうしたプログラムは、企業が迅速にスキル不足に対応するのを支援するとともに、個人の力ではこうした仕事に就くことができない人たちの就業機会への接点を効率的に拡大するものでもあります。

マンパワーグループのような人材を仲介する立場でも、政府やNGOでも、あるいは企業自身によってでも、このような就労訓練プログラムを組織し、管理することは可能です。このプログラム・モデルが適用できる範囲は、不利な立場の労働者や基礎スキルを備えていない労働者たちにとどまるものではありません。経験豊かな労働者が業界内の変化に伴って、他分野に移るためにスキルを学び直す必要があり、それに支援が必要だという場合などにも効果的です。

就労訓練プログラムの開発や、就労訓練で成果を上げているプログラムとの提携において、マンパワーグループには豊富な経験があります（当社の「テックリーチ」イニシアチブについて、右のボックス5をご参照ください）。こうしたプログラムの成功を決定付ける主な要因には、以下があります。

- プログラムは、需要主導型でなくてはなりません。つまり、地元企業の特定ニーズや、実際の求人案件を満たすためのものでなくてはならないのです。そして参加者たちに、こうした仕事を獲得できる準備を整えさせるものでなくてはなりません。
- 企業側は、仕事に必要なスキル要件を訓練提供者に明確に提示し、また、プログラム修了者を採用するという確約をしなくてはなりません。
- 就労訓練プログラムを通じて新たに労働力に加わったプログラム修了者が、獲得した仕事にとどまるのを支援するためには、採用後のカウンセリングと指導が重要です。
- このプログラムは、プログラム設計とスキル要件の明確化に関与し、このプログラムを通じた採用方法に信頼を置いている、経験豊富な企業パートナーたちの継続的な利用に支えられています。

需要主導型の就労訓練プログラムのモデルは、国際的にも適用が可能であり、多くの発展途上国で成果を上げています。

世界で最も若年層の失業率が高い地域のひとつである中東や北アフリカにおいて、マンパワーグループは、「Education for Employment Foundation（就労のための教育基金）」（[www.efefoundation.org](http://www.efefoundation.org)）と密接に協力しています。この基金は地域のNGOであり、若者向けの就労訓練モデルによって、その実績と有効性が認められています（参照：12ページのボックス6）。

## ボックス 5

### マンパワーグループの テックリーチ・プログラム

マンパワーグループは過去10年間、北米の全域において様々な取り組みを実施してきました。需要主導型の就労訓練プログラムの成功事例を作り、展開するためです。そのひとつであるテックリーチはこれまでに、北米の50以上の大都市圏で、繰り返し実施されています。

テックリーチの代表的なプロジェクトでは、スキルが不足している業界や、潜在キャンディデイト、およびキャンディデイトが働きがいと将来性のある仕事に移行することを支援できる効率的な訓練支援プログラムを選定します。マンパワーグループは、プロジェクトマネージャーの役割を果たします。企業と就労可能性のあるポジションを特定・分析し、人材募集リソースと協力してキャンディデイトを探し出します。また、必要であれば、その他パートナーと協力し、適した訓練の実施を計画してプログラム参加者に提供したり、カウンセリングを行ったりします。

プログラム修了者たちは、地元企業の新卒レベルのポジションに配置されます。そしてこれらの修了者たちが、仕事で成果を上げ、就労し続けられることを確実にするために、就労後も支援やコーチング、カウンセリングが提供されます。

テックリーチには、コーチングやカウンセリング、メンター指導などを含む、働きがいのある仕事を探している人々を助けるのに、必要なすべての要素が含まれており、新しい職場で必要とされていることを理解し、職場に適応する支援もしています。

テックリーチはITスキル不足に対応する企業を支援するための専門プログラムとして、1990年代に作られました。その後、マンパワーグループはこのプログラムの対象を、特定の採用目標達成に苦勞しているその他分野の企業にも拡大してきました。このプログラムに関与した人はこれまでに2万5,000人を超えており、プログラムを通じて安定した仕事に採用された人数は、1万6,000人以上に達しています。

ポスhtonカレッジの企業市民活動センターがテックリーチに関して行った初期の研究では、このプログラムの革新的な設計や、パートナーシップ構築、キャンディデイトの雇用適性向上における実践的な側面のいくつか、議論されています。

<http://www.caseplace.org/d.asp?d=567>

## 就労のための教育基金

就労のための教育基金（EFE）は、中東および北アフリカの若年失業者のために、地元での就労機会に直結するトレーニングプログラムを開発しており、それによって高い評価を得ている NGO です。EFE は現在、モロッコ、チュニジア、エジプト、ヨルダン川西岸地区およびガザ地区、ヨルダン、イエメンで活動を行っており、域内のその他の国にも活動を広げようと計画しています。

EFE はパートナーである企業と協力し、トレーニング開始前に就労先を確保しています。EFE が重点的に取り組んでいるのは、確かな成長性がありながら、適した資格を持つ人材が不足している業界です。EFE はパートナーである企業と共に、若年失業者を募集し、その仕事で成功するために必要なスキルについて、トレーニングを行った上で採用しています。

EFE は地元の NGO や専門家組織、地域組織、広告や、大学キャンパスでの掲示によって、学生たちを募集しています。EFE は最先端のカリキュラムを採用し、それを地元のニーズに応じて調整します。コースは参加者にやる気を出させるため、非常にインタラクティブな内容となっており、大半が 1～3 カ月で修了します。プログラム修了者は、受講したトレーニングと直結する仕事に採用されます。

**マンパワーグループは、組織の能力と業務規模の拡大に向けて、EFE に協力しています。これまでも、評価およびトレーニングリソース、プロジェクト管理のための IT インフラを提供したほか、上級スタッフの育成支援など、EFE の取り組みをサポートしてきました。**

EFE のトレーニングプログラムは、以下の業種を対象としたものです。

- 会計
- 銀行
- 建設プロジェクト管理
- 土地測量
- 販売
- 繊維製品販売
- 教育
- 職場で成功するための専門技術
- 起業家訓練

マンパワーグループは、組織の能力と業務規模の拡大に向けて、EFE に協力しています。これまでも、評価およびトレーニングリソース、プロジェクト管理のための IT インフラを提供したほか、上級スタッフの育成支援など、EFE の取り組みをサポートしてきました。私たちはまた、メディアやブランド構築に関するサービスを EFE に提供し、国際フォーラムにおける上級スタッフのネットワーク作りを支援してきました。これは援助グループや資金提供者、潜在的パートナー企業と EFE の接点を拡大するためです。

EFE は現在も、マスターカード財団、世界銀行、米国国務省、その他世界ならびに各地域からの資金援助を受けて、モロッコとチュニジアの若年失業者たち数万人のためのサービスを拡大しています。

詳細に関する参照先：[www.efefoundation.org](http://www.efefoundation.org)

## マンパワーグループの 訓練・開発センター

働く世界で成果を上げるためのスキルは、かつてない速度で変化し続けています。そのため人々は、トレーニングへの迅速かつ容易なアクセスを必要としています——必要なときに必要な場所で受けられるトレーニングです。

マンパワーグループの訓練・開発センター（TDC）は、以下を提供しています。

- コンピューター、ビジネス、リーダーシップ、企業が要求する技術的スキルなどに関する、6,000 以上のオンラインコース。
- 最新のスキルを習得したり、スキルを高めたりするために、誰もが毎日 24 時間、オンライン利用できる便利な方法。
- マンパワーグループの提携企業やコンサルタント、従業員への無料トレーニング。

多くのコースは、各業界で広く認められている検定試験の内容に沿ったもので、コースの修了は、大学や専門教育の単位取得に相当する場合もあります。

TDC のコースは、効率性ならびに仕事との関連性が深いことから、企業が特定の職務に関して抱く新たな要件やトレーニングに、容易にコース内容を適合させることができます。

TDC コースは、迅速にキャンディデイトたちのスキルを向上させ、特定の就労機会につなげるための就労訓練プログラム、またはメンター指導やその他の若者向け研修プログラムとして使用することができます。

マンパワーグループが世界各地でこれまでに TDC トレーニングを提供した人数は、1,100 万人を超えています。

参照先：[www.manpowertdc.com](http://www.manpowertdc.com)

## 「仕事探しが仕事」カリキュラム

マンパワーグループは、「仕事探しが仕事」というワークショップを始めました。これは若者たちに、自分のスキルや関心を評価するための方法、可能性の高い就労機会を特定するためにさまざまなリソースを利用する方法、効率的なネットワーク作りから成功する面接テクニックまで、どのようにして仕事を探すのかを教えるプログラムです。

マンパワーグループは、世界各地で若者向け雇用適性プロジェクトとして、ワークショップを多数開催するため、地元の指導者たちにカリキュラムを提供し、トレーニングを行っています。

マンパワーグループはこれまでに、自身ならびに提携組織が就労訓練プログラムにおいて使用するトレーニングツールに、巨額の投資をしてきました。私たちの訓練・開発センター（参照：右のボックス 7）で提供している 6,000 以上のオンラインコースも、この対象に含まれています。「仕事探しが仕事」コース（右のボックス 8 をご参照ください）のような、就労準備を整えるためのさまざまなカリキュラムにも、投資を行っています。

需要主導型の就労訓練は、労働力に加わることで、そして仕事関連の資格を取得することを支援目的とした、定評のある効果的なモデルです。企業は、政府や教育機関、NGO が実施する就労訓練に参加することによって、若者のための機会を拡大したり、企業自身の有資格者採用の機会を拡大したりすることができます。こうしたことによって、企業は次のものを得ることができます。

- 専門家の経験や助言を共有することによって、就労訓練プログラムを運営する組織力の向上。
- 企業自身が行うトレーニングや、その他資産への貢献。企業が就労に求める特定の要件に合わせてトレーニング内容を改善。
- 欠員が出ているポジションの明確かつスキルに基づいた詳細な要件と、欠員数や募集時期に関する情報を開示する機会。
- 直接雇用、紹介予定派遣、あるいはインターンとしての、プログラム修了者の確実な採用。
- トレーニング後に採用するパートナーシップを、現行の採用戦略の一部に取り入れる可能性。



## 若者を実務経験へと導くための投資

職場で成果を上げるために、若者たちはスキルを身に付けるだけでなく、実務経験を積む必要があります。そうした経験が、企業に対し、実際の業務においてスキルを適用できる能力を証明することにつながります。

### 若者を実務経験を積ませるプログラムの策定と関与

実務経験があることは、その後常勤の仕事に就けるかどうか、間違いなく関連しています。失業から脱するための足がかりとして短期の仕事をしたことがある人が、2年後に長期の仕事に就いている割合は、10～13%高くなるという調査結果があります。また、他の調査によって、長期失業者や、企業から十分に評価を得られない人たちにとって、短期間の仕事の経験は、職探しにおいて特に効果的なツールであることが分かっています。

短期の仕事に就くことは、長期間にわたって失業状態であることよりも、ずっと有利です。企業は、インターンシップ、プロジェクトの仕事、短期の仕事など、リスクも責任も低い業務を提供することで、長期的な雇用責任を負う必要や、将来行き詰まってしまうような業務を作ることもなく、若者たちに働く機会を提供できます。

欧州委員会に提出されたケイデン社 (Caden Co.) の 2012 年度版報告書では、スキルも経験も限られた若者たちが最初の仕事を見つけるにあたって、民間人材サービス業が果たすことのできる役割を強調しています。人材サービスは、さまざまな短期の就労機会を仲介することができ、若者たちがフルタイムの仕事を見つけるチャンスを拡大します。

このような短期の就労経験は、学生たちの夏休みや学期間の長期休暇中に参加するのに適しています。就労経験は勉強の一部や、勉強に代わる教育となり、学習やトレーニングに関する選択にも影響を与えるかもしれません。

マンパワーグループは、若者たちが徐々に難しい仕事を体験していくのを支援することが、その若者が後にスキルや雇用適性を高めるにあたって、非常に効果的であることを確認しました。私たちのサマー・ユースプログラム (参照: 15 ページのボックス 9) は、不利な立場の若者たちが職場で良いスタートを切る一助になりました。また、仕事を体験するための同様の戦略は、慢性的に失業状態にあった人たちが再び労働力に加わるのに有効であることが、認められています (参照: 15 ページのボックス 10)。

**マンパワーグループは、若者たちが徐々に難しい仕事を体験していくのを支援することが、その若者が後にスキルや雇用適性を高めるにあたって、非常に効果的であることを確認しました。**

国際人材派遣事業団体連合 (CIETT) とボストン・コンサルティング・グループが欧州の労働市場について行った調査では、短期の仕事を経験することが、長期案件での再雇用の可能性に及ぼす明確な効果が指摘されました。スウェーデンで、派遣会社が紹介する短期の仕事に応募した人のうち、フルタイムの仕事の経験がある人は全体の 34% でした。しかし、短期の仕事が終了した後に、フルタイムの仕事に就いた人は、全体の 85% に達しました。同じ調査で、スイスでは 47% が 71% に、フランスでは 11% が 66% に増加しました。

企業にフルタイムの従業員を新たに採用する予定がないとしても、若者が短期の就労経験と資格を取得できる取り組みへの積極的な参加は、若者たちの雇用適性向上に大きく貢献することができます。こうした取り組みには、夏休み中の就労や学期中のインターンシップ、または、短期就労に適したプロジェクト案件や季節限定の仕事などが含まれるでしょう。

## ボックス 9

### マンパワーグループのサマー・ジョブ・プログラム

マンパワーグループは 10 年近く前から、ミルウォーキー (ウィスコンシン州) の都市開発部がインターンシップとして受け入れるキャンディデイトの面接、ならびに人選に協力してきました。

このミルウォーキーで行っているプログラムでは、インターンシップ期間中、キャンディデイトへのコーチング提供、金融リテラシーや効果的な履歴書の作成方法、また最初のフルタイムの仕事を探し出し就職する方法などについても指導しています。

その後に続く職探しにおいては、インターンシップの経験自体が、キャンディデイトが持つ重要な資格になります。インターンシップを終了した若者には、推薦状や上手にまとめられた履歴書、市場価値の高い業務スキル、プロフェッショナルからの推薦などといった資産があり、働く世界に入る準備が整っています。

インターンシップ・プログラムは毎夏、ミルウォーキーの不利な立場に置かれた若者たち 170 人以上を対象に、実施されています。

マンパワーグループがミルウォーキーで行っているこのサマー・ジョブ・プログラムは、北米および世界各地で多数行われている同様のプログラムの中でも、代表的なものです。

## ボックス 10

### フランス政府雇用サービス向け マンパワーグループの職業紹介プログラム

マンパワーグループは、フランス政府の失業対策プログラムを支援しています。このプログラムは、長期失業者や社会から隔絶された若者など、就労の機会獲得が難しいキャンディデイトを対象としたものです。こうした人たちの多くには、スキルのほか、企業に明示する必要がある、自分自身に対する基本的な自信が不足しています。

この職業紹介プログラムは、安定的な雇用への道を想定して、段階的にステップを踏んでいくものです。まず、このプログラムにおいて欠かせない第一歩は、どのような仕事であれ、なるべく早い時期に、確実に何らかの仕事にもう一度、就くことです。ごく初歩的な、短期の仕事になる場合もあります。これは、キャンディデイトの自信とモチベーションを高めるために重要なステップです。まず、関連性のある業務経験のポートフォリオを、キャンディデイトたちに築かせるのです。

この最初のステップの後も、キャンディデイトたちは、継続的なサポートを受け、確実にキャリア志向の仕事へとシフトしていくこととなります。この職業紹介プログラムでは、長期失業者にマンパワーの専任雇用アドバイザーが付きまします。キャンディデイトが短期の仕事をいくつか経験し、次の段階へと移行するまで、アドバイザーが協力するのです。キャンディデイトに労働市場に関する情報を提供し、仕事探しを手伝い、現実的なキャリアプランを構築する支援をします。

このプログラムには、年間約 5,000 人が参加しており、その 65% 以上が、長期の就労に成功しています。

## 世界経済フォーラム (WEF) テン・ユース・プログラム

テン・ユース・プログラムは、世界経済フォーラム (WEF) のグローバル・アジェンダ・カウンシルのうち、新興多国籍企業に関するチームと、若年失業のチームが共同で発表したもので、直感的な考え方に基づいてはいますが、説得力のあるものです——同プログラムは、新たな地域に進出した大規模多国籍企業が、事業を行う主要都市で、失業中の若者 10 人を採用し、トレーニングし、社内指導することを約束するというものです。

ふさわしいとされる資格は、初めて仕事を探す 18～24 歳の若者で、高校または大学を卒業しており、頼りがいがある勤勉かつ順応性の高い人物です。さらに、自発的に行動する能力が高いことも重要です。また、キャンディデイトは特定の、そして市場価値の高いビジネス専門能力を伸ばすことに興味を持っていないわけではありません。企業はこれらの若者を、キャリアを積むことのできるポジションにフルタイムの従業員として採用することを約束し、3～6 カ月のトレーニングと、最低でも 2 年間にわたる社内指導を提供します。

これらの若者たちは、企業の特定分野で採用され、該当企業内で価値が認められているスキルを得ることができ、また長期的なキャリアを積むことができます。このプログラムのゴールは、採用された若者たちが、社内指導を受けた企業で長期的なキャリアを積んでいくことです。プログラムは採用した 10 人の定着率を、80%前後とすることを目標としています。彼らが将来転職したとしても、彼らには、新たなキャリアにおける成功の可能性を拡大し得る、市場価値の高い能力が身に付いていることとなります。

テン・ユース・プログラムは多国籍企業にとって、若年層の失業という世界的な課題に対応するために、自社の巨大な可能性と資産を活用できる絶好の機会です。参加企業にとっては、忠実で生産性の高い若い従業員を適正な賃金で確保できるとともに、採用に関する非従来型アプローチの構築や、人材を体系的に社内指導しトレーニングする能力の向上にもなるでしょう。

プログラムは若者たちにとっての機会を拡大し、キャリア開発を促進します。多国籍企業がこの課題に「乗り気」になれば、これら企業のサプライチェーンや流通パートナーにも、プログラムへの参加を奨励することになるかもしれません。

マンパワーグループは信任を得て、このプログラムの顧問を担当しています。企業に対する参加の呼びかけを支援するほか、プログラムの内容や発生する義務、期待できる利点について説明します。

詳細に関する質問、またはテン・ユース・パイロット・イニシアチブ・プログラムへの参加については、グローバル・アジェンダ・カウンシルのマネージャー、リュバ・ナザルク氏 ([lyuba.nazaruk@weforum.org](mailto:lyuba.nazaruk@weforum.org))、またはタニア・ミルバーグ氏 ([tanya.milberg@weforum.org](mailto:tanya.milberg@weforum.org)) までお問い合わせください。

## 若者のスキル開発と実務経験のための投資

最良の環境であれば、スキルと業務経験双方の習得を、若者向けプログラムに同時に組み込むことが可能です。その典型的な例としては、プログラム期間を、学校でのトレーニングと職場での就労体験に分けた、デュアル式就労支援制度が挙げられます。このプログラムは、政府の政策として実施されることが多く、学校から職場への移行システムとして、非常に充実しています。こうした効果的なやり方は、新規採用される若者向けの OJT や、メンター制度にも適用することができます。

### トレーニングと実務経験の“デュアル式”プログラムへの関与

欧州の 5 つの国では、若年層の失業率が、世界ならびに欧州全体の平均を大幅に下回っています。欧州の大半の国で、若年失業率が 20～30%程度に達している一方、一部の国々では 2011 年第 3 四半期、以下の割合にとどまりました。オーストリア (7.3%)、ドイツ (8.6%)、オランダ (7.6%)、ノルウェー (8.8%)、スイス (7.2%) (ビジネス・ヨーロッパ、2012 年)。これらの国々は本質的に、世界中でみられる高い若年失業率のパターンを免れたようなのです。各国がどのような対策を講じているのか、そしてそれをまねることは可能なのか、検討してみる価値があります。

これらの国々にはいずれも、職業教育制度が確立されています。中等教育を受ける生徒の大半が、職業教育を受けているのです (そのため、多くの国で見られる「職業訓練を受けることに対する偏見」がありません)。この制度は、学校の教室におけるトレーニングと、実際の職場での実習を数年間にわたって行うものです。

デュアル式トレーニング制度には、企業と学校の緊密な連携、そして、関連するスキルを重視する姿勢が必要となります。教室でのトレーニングは、生徒たちの職場実習に直接、関連してくるからです。生徒たちには、経済における実際のニーズや機会を反映した、さまざまなプログラムが提供されています。職場実習は、職場のニーズと、企業が重視する資格を直接的に感じる機会を、生徒たちに与えます。

プログラム修了後、職場実習に行っていた企業にフルタイムの従業員として採用されなかったとしても、職探しを始めるその生徒たちにはすでに、業界での経験と貴重な資質が備わっています。また、長期的な面で見れば、中等職業教育を修了している生徒たちは、大学入学の資格に対し影響を受けることもありません。

ILO の調査によれば、教室と職場でのトレーニング双方を同時に受けた若者たちは、教室だけでの教育を受けた若者たちに比べて、30%高い割合で仕事に就いています。また、教室と職場でのトレーニングを同時に受けた若者たち、ならびにその他のサービスを利用した若者たちを合わせると、教室での教育しか受けていない生徒たちの場合よりも、就労する割合は 53% 高くなっています。

これらのプログラムは、若者たちがキャリアの道へ移行するのを助けるための「最高水準」を示すものであり、他の国々の企業にとって、ドイツ、オーストリア、スイスなどで実施されている職場実習制度を、自国内の全域で実施することは非現実的かもしれません。また、すべての職種が公式な職場実習制度モデルに適しているというわけでもありません。しかしながら、若年失業率の低減ならびに労働力への参入促進におけるこのモデルの大きな成功は、企業に実現可能な範囲で類似するデュアル式トレーニングモデルを創出し、提供することを後押しするものに違いありません。

### 若者を採用し、訓練し、指導する責任

若者たちを対象とした OJT や社内指導に投資する企業は、現実的に採用可能なキャンディデイトたちを、よりうまく活用することができます。また、キャリアや昇進における潜在能力の高い忠実な従業員を基盤に持つことにもつながり、その恩恵を受けることもできます。OJT と社内指導は、将来の人材不足により良く対応するための、そして長期の事業目標の維持に必要な人材の調達、育成、管理における革新的な方法を発見するための、より包括的な戦略の一要素にもなり得るのです。

企業は将来を見据えて行動する必要があります。リスクを承知の上で、経験の乏しい若いキャンディデイトたちにも、門戸を開くべきなのです。企業は、若者たちの成長とトレーニングのために時間と労力を注ぐ必要があります。そして、職場において必要な一般的な能力と、企業に必要な特定の能力双方を向上させることについて、

欧州の 5 つの国では、若年層の失業率が、世界ならびに欧州全体の平均を大幅に下回っています。欧州の大半の国で、若年失業率が 20～30%程度に達している一方、一部の国々では 2011 年第 3 四半期、以下の割合にとどまりました。オーストリア (7.3%)、ドイツ (8.6%)、オランダ (7.6%)、ノルウェー (8.8%)、スイス (7.2%) ——ビジネス・ヨーロッパ、2012 年。

長期的な責任を負う必要があります。そのため、社内の最も優秀な従業員たちを、若い人材の指導者にすべきなのです。

社内指導に関する研究の大半は、指導を受ける側のキャリアに焦点を当てたものとなっており、その結果として明らかになっているのは、指導者の存在と業績の間における建設的な関係です。指導を受けた人たちが、受けていない同僚たちよりも昇進する割合が高く、給与も高くなっています。さらに、こうした数字的な結果に加えて、指導を受けた人たちは受けていない人たちに比べて、仕事やキャリアに対する満足感、責任感、昇進に対する期待が高いことも報告されています。

社内指導がもたらす主な利点は、従業員の定着率向上です。労働者流出に伴う費用は非常に高くつくことから、これは重要な点です。社内指導プログラムを経営目標の一部として組み込む企業があるのは、このためでもあるのです。

社内指導プログラムと同時に、企業水準のスキルと実務経験を向上させるための優れたトレーニングプログラムが提供されれば、若者たちは、キャリアの成功に向けて踏み出すにあたり、考え得る中で最強のプラットフォームを入手したことになります（参照：ボックス 11）。マンパワーグループは WEF と協力して、助言などプログラムに対する支援を行っています。またプログラム参加に興味を持つ可能性のある企業への呼びかけも行っています。

## キャリア志向の初心者用ポジション不足に対応するための投資

一部の労働市場では、現在の経済活動の水準では、キャリア志向の強い若者向け初心者レベルの仕事は十分には作り出せない状況になっています。エジプトでは毎年、100 万人以上が労働力に加わります。ただ、そうした困難な状況の中でも、企業は、労働市場環境の改善を支援するような投資や適応戦略を、若者たちのために行うことができます。

### 学校、大学、および職業教育機関における起業家精神教育への投資

働き口の数を増やすための重要な戦略のひとつは、雇用創出の元を増やすことです。起業家精神の促進は、地域経済の発展にとって欠かせない要素です。若い起業家への助成は特に、同僚や、地域コミュニティの雇用にプラスの影響を与え、潜在的な若い起業家たちに直接的な刺激を及ぼすことになります。

世界銀行が実施した企業アンケートデータ (<http://www.enterprisesurveys.org>) によると、発展途上国における雇用増加の最大の原動力は、小規模（従業員 5 ～ 19 人）の会社でした。

調査を実施した 106 カ国においては、企業全体の 55% を占める小規模企業の年間の従業員増加率が最も高く、18.6% となっています。一方で、中規模企業（従業員 20 ～ 99 人）は、8.1%、大企業（従業員 100 人以上）は -0.1% でした（国際金融公社、「*Assessing Private Sector Contributions to Job Creation (民間企業の雇用創出貢献に対する評価)*」、2012 年）。インドネシア、ナイジェリア、南アフリカ、メキシコなど、主要な発展途上国の多くにおいて、小規模企業は大企業よりも大幅に、高い雇用成長率を達成しています。

マンパワーグループは、起業家精神教育を推進する多数のプロジェクトに協力しているほか（参照：19 ページのボックス 12）、その他の効果的な起業家精神教育プログラムを提供しています（参照：20 ページのボックス 13）。

起業家精神スキルの指導は、仕事とキャリアに対する若者たちの関心の焦点を変える可能性を秘めています。最も明らかな影響力は、起業家精神を持つ若者たちが事業を起こし、成功することを支援できれば、コミュニティ全体の雇用問題の解決につながられるということです。また、指導を受けたものの起業はしなかったという人たちが居たとしても、事業の成功に必要なものが何であるかについて、より深く理解したことになります。起業家精神を養うためのトレーニングが若者たちに、豊富な金融リテラシーやビジネス・リテラシー、企業ニーズに着目する重要性、各取り組みに対するニーズの理解、そしてチームワークによる統制の取れた創造力あふれる問題解決能力を提供することができれば、彼らは職場において、より多くの場面で活躍してくれるでしょう。また、卒業時点では起業する心の準備ができていない若者たちの多くも、こうしたトレーニングに刺激を受け、その後のキャリアのどこかで、仕事を通じて身につけたスキルをベースに、起業の機会を模索するようになるかもしれません。

## ボックス 12

### マンパワーグループとマイクロソフト ——独自のビジネス・カリキュラム構築

マンパワーグループとマイクロソフトは、世界各地で若者の雇用適性と起業家精神を向上させるための支援において、協調して取り組んでおり、最初の合同プロジェクトとして現在、中東およびアフリカでの活動に着手しています。

マンパワーグループは、マイクロソフトが進めている新たな起業家精神育成ツールの開発と展開に参加しています。非常に意義深い「独自のビジネスを構築」というトレーニングコースです。

国際青少年育成財団 (IYF) との協力で開発されたこのプログラムは、小規模および零細規模の起業家のために設計されています。若く将来性のある起業家たちを対象とした、インタラクティブな DVD ベースのトレーニングコースです。まず導入部に、自己評価を行うための要素があり、学生たちが、自らに最も必要とされているスキルが何かを確認するのを支援します。実務的なコンテンツには、市場調査、事業計画、マーケティング、会計、ライフスキル、企業統治、倫理的ビジネス慣行などについてのトレーニングが含まれています。

このトレーニングは、複数の言語で受けることができます。また、新たな起業家精神トレーニングプロジェクトや、これを土台にしたプロジェクトの実施を奨励するため、若者を支援する NGO には無料で提供されています。

詳細については、[マイクロソフト起業家精神育成カリキュラム \(Microsoft entrepreneurship curriculum\) に関する、国際青少年育成財団の理事長兼 CEO、ウィリアム・S・リース氏の記事をご覧ください。](http://blogs.technet.com/b/microsoft_on_the_issues_africa/archive/2012/02/13/building-your-own-business-a-new-curriculum-helps-young-people-find-success.aspx) ([http://blogs.technet.com/b/microsoft\\_on\\_the\\_issues\\_africa/archive/2012/02/13/building-your-own-business-a-new-curriculum-helps-young-people-find-success.aspx](http://blogs.technet.com/b/microsoft_on_the_issues_africa/archive/2012/02/13/building-your-own-business-a-new-curriculum-helps-young-people-find-success.aspx))

## 上海 NBS

マンパワーグループは、上海市による起業家育成プログラムの重要な要素となる、起業家スキルとその適性の評価方法を開発しました。

上海市は、起業家による新規事業の立ち上げを促進するため、トレーニングと資本提供、税制優遇策などに大規模な投資を行っています。限られた資金の中で最大の効果を得るために市は、どの候補者が最も将来有望な起業家であるかを特定するための、信頼できる手法を模索していました。

マンパワーグループはこれに応えるため、「ニュー・ビジネス・スター評価 (NBS 評価)」を開発しました。NBS 評価は、トレーニングおよび事業の成功において最も高い潜在能力を備えた個人を間違いなく選定するために関連性の高い認識能力と性格特性、人生経験を分析します。そして、弱点を克服するために必要なトレーニングは何であるかも特定します。評価の妥当性を検証したところ、高いスコアを獲得した方が、低いスコアの場合よりも 2～3 倍高い確率で、成功を収めていることが明らかになりました。

このプログラムは上海市で成果を上げたことから、天津市でも採用されました。現在までに上海市で 45,990 人、天津市で 22,660 人のキャンディデイトが評価を受けています。2011 年の単年では、両市を合わせて約 33,640 人が評価を受けました。今後も、活動の規模は拡大していくものと予想されます。

この評価方法は、中国のその他の都市でも採用が検討されています。また、世界中で利用されているマンパワーグループのその他の若者向け起業家精神育成プログラムに組み込むことも、検討中です。利用の目的はいずれも、限られたトレーニングを提供すべきキャンディデイトの特定と、対象者の弱点克服に必要なトレーニングが何かを診断することです。

詳細については、<http://www.careerharmony.com/Resources01.html> 内の上海市労働社会保障局 HP に関する PDF を参照ください。

ビジネスのハードスキルに関する要件は多様化し、進化を続けています。そのような中、職場における高い能力に直結する基本姿勢を発展させることは、今後より多く仕事に貢献していくことになる若者たちと、新規採用者に好業績を求める企業の双方に、確実に、そして普遍的な利益をもたらすでしょう。

企業は学校に対し、起業家精神に関するカリキュラムの導入を奨励することができます。カリキュラムの開発について助言したり、就労への準備が整っていることの利点を明示したり、そのほか、起業家育成コースを見学したり、指導したりすることもできます。また、同プログラムの内容を、自社トレーニングに組み込むこともできます。

**起業家精神を養うためのトレーニングが若者たちに、豊富な金融リテラシーやビジネス・リテラシー、企業ニーズに着目する重要性、各取り組みに対するニーズの理解、そしてチームワークによる統制の取れた創造力あふれる問題解決能力を提供することができれば、彼らは職場において、より多くの場面で活躍してくれるでしょう。**

企業は、さまざまな形で若い起業家たちを支援することができます。若者たちが創設した企業を含め、中小規模の新設企業に対して、製品やサービスの購入を約束することや、メンターサービスや事業に対する助言を提供したりすることもできます。また、キャリア開発を通じて起業の準備が整った自社従業員の起業家精神あふれる提案を支持し、必要に応じて、マーケティング機会や指導によるサポートを提供することも可能です。

## まとめ

若者の雇用適性を高めるために、企業が行う取り組みの理由づけは、単純なものです。必要な人材を長期にわたって、戦略的に確保し、管理し、育成できる企業は、新たなビジネス・チャンスをとらえることができるのです。この課題に対応できない企業は、競争相手に負けることになるでしょう。学ぶ機会を与えられ、適切なスキルを伸ばすことができた若者は、労働市場で成功し、企業に貢献してくれるようになるはずです。

若者たちが働く世界で成果を上げるのに必要な能力向上を目的とした投資に、企業は直接的な関心を寄せています。このような投資は、企業幹部らによる学校でのボランティア活動から、企業による就労訓練、または実務経験プログラムまで、さまざまな形で実行することができます。

マンパワーグループは、若者の雇用適性に関する主な障壁として、以下の 4 つを特定しました。

- 情報およびネットワーク、人脈の不足
- 業務に関連する雇用適性スキルの不足
- 経験と資格の不足
- 将来性のあるキャリアにつながる新卒レベルに適したポジションの不足

また、企業が導入できる 5 つのソリューションを提案しています。

- 若年者にキャリアガイダンスを提供する、情報システムや情報プログラムに参画すること
- 若者向けの就労訓練プログラムに関与すること
- 職場実習プログラムおよび実務経験プログラムに参加すること
- 若者たちの採用、訓練、指導を約束すること
- 若者たちの起業意識を促進し、起業家精神育成教育を行うこと

そしてマンパワーグループは、実際に実施されたこれらソリューションの事例を、多数ご紹介することが可能です。

本レポートは、若者の雇用適性スキルの向上に焦点を当て、官民双方によって行われているさまざまな取り組みを紹介したものです。職場における若者たちの潜在能力を解き放つために、世界のあらゆる地域において、企業が主導する取り組みが必要なことは明らかです。マンパワーグループはすべての企業が、さらに取り組みを強化し、働く世界に変化がもたらされることを願っています。

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](http://www.manpowergroup.jp)