

Confronting the Talent Crunch: 2008

深刻化する人材不足への取組み:

2008年

深刻化する人材不足への取組み:2008年

目次

はじめに	1
人材不足の逆説	2
顕在化する傾向:将来はどうなるか?	3
人口動態の変化 経済成長 グローバル競争 技術革新	
優秀な人材の不足:2008年 政府の取組み:適材の育成 雇用者の取組み:人材不足への対応 2008年人材不足調査結果 個人に求められるもの:競争への継続的適応	5
結論:率先して実行すべき対策	17

人材不足はもはや対岸の火事ではありません。数多くの地域や各業界では、現在進行形の危機であり、今後さらに深刻化し、波及していく恐れもあります。人材不足は、世界経済の発展と繁栄に対する脅威となっています。人材不足にまつわる問題の多くは広く認識されてきていますが、解決策を実施することによって利益を受けられる可能性がある企業、政府、および個人は、まだ幅広い対策を取るに至っていません。

人材不足の原因としては、人口動態の変化(高齢化・出生率の低下・経済移民の増加)、社会の発展、職業教育システムの未整備、グローバル化、企業の慣行の変化(アウトソーシング・国境を越えた雇用の拡大・オンデマンド・臨時雇用の増加)などが挙げられます。先進国、新興経済国、そして発展途上国においても、全体的な人材の数の不足だけでなく、特定の技能や能力を有する人材の不足が、より深刻な原因であると考えられます。

さらに、技術革新と生産性向上の結果、高い技能を必要としない単純労働の多くは消滅し、かつて需要の高かった技能も急速に時代遅れなものとなっています。このことによって一部の職種への需要が減るため、人材不足感は抑えられるものの、被雇用者が失業しかねない状況が起こっています。雇用する側も雇用される側も、技能再習得と再訓練などの職業訓練の機会を最大限活用して、新しい労働市場に適応するための能力を身につけなければなりません。

このホワイトペーパー(2006年に発行された初版の更新版)では、人材不足の問題について予測される今後の動向と、ますます深刻化する人材不足に対応するために政府、雇用者、および個人が講じ得る対策について考察します。

人材不足の逆説

世界労働機関(ILO)が最近発表した調査によれば、2007年には、労働年齢に達している世界人口の61.7パーセントが雇用されていました¹。これは、労働年齢に達している残りの15億人以上が、失業または不完全な雇用の状態にあることを意味しています。

しかし、雇用の誰かが理解しているように、人材不足を解決するのは、単純に空いている人手の数ではありません。この問題の解決は、必要な技能を持った**適切な**人材が得られるかどうかにかかっています。この問題の背景には数多くの要因が折り重なっているので、適切な人材を見つけるのはますます難しくなっています。この問題は現在の世界経済に影響を及ぼしていますが、時間がたつにつれて影響はさらに拡大するでしょう。

世界の多くの地域はすでに深刻な人材不足に直面しており、これは今後さらに深刻化すると見られます。原因は、かつてない人口動態の変化だけでなく、求められる職種に適する技能を持つ人材が不足していることにあります。つまり、労働力不足はすでに発生しており、優秀な人材の欠乏によってさらに悪化していくということです。これは経済成長を失速させる脅威となり得ます。

多くの先進国では、人口置換率を下回るまで出生率が減少し続けている一方、医療の進化によって寿命が延びています。これは各国の経済的な需要に対応できない労働人口を生み出すこととなります。職業教育の未整備や欠如により、失業や不完全な雇用状態が発生している国々もあります。また、労働者数は足りていても、職に適する技能を持つ人材が欠乏していたり、人材がいても求人スペックと合わなかったり、職を必要とする地域に適当な人材がいなかったり、といった現状に苦しむ国もあります。

失業と人材不足が織り成すこの二律背反的な現実、自ら増幅する独特のサイクルを生み出しており、政府や雇用に「人は多いのに、適時に適地で適切な人材が見つからない」という人材資源のパラドックスを突きつけています。

中国における現在の労働市場は、「適切な人材の不足」の一言でまとめられる。この問題は、工場からオフィスに至るまでの広範な業界を悩ませている。全体的な労働人口は有り余っているのに、人材に対しては現行の水準よりもはるかに高度な技能が求められている。

The Economist Intelligence Unit, "China Economy: Talent Shortage," 22 August 2007

図1:人材不足を示す事実の具体例

マッキンゼー・グローバル・インスティテュートの調査によれば、今後10年間で、中国では7万5,000人のビジネスリーダーが必要になると予測されている。現時点でのビジネスリーダーのストックは3,000~5,000人。しかもこの評価は楽観的である可能性がある。

The Economist, "Capturing Talent - Asia's Skills Shortage," 18 August 2007

[技術系] 役員の数近くは、「グローバルな人材プールを管理することが、最大の課題の1つになりつつある」と述べている。

"Technology Executive Connections - Successful Strategies for Talent Management," Vol 3, PricewaterhouseCoopers

現在では6,000万人の英国人のうち500万人が海外に住んでいる……優秀な人材を求める競争はますます激化し、グローバル化している。

The Economist, "A World in Flux," November 2007

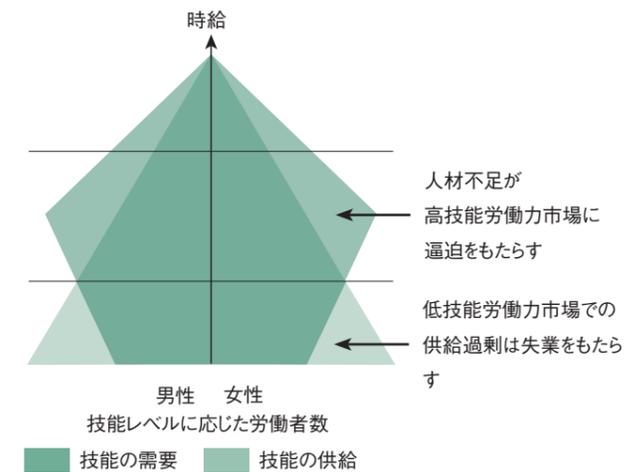
顕在化する傾向:将来はどうか?

政府と雇用者は、人材不足の現状を十分認識し、さまざまな対策を講じています。これらには、教育訓練および職業訓練の質の向上、戦略的移民政策の採用、非労働力人口の労働市場への包括的な取り込み、技能を有する熟練高齢者の雇用維持などが含まれます。しかし、この問題が長期化し、さらに顕在化の度合いを増すにつれて、人材不足による影響を未然に防ぎ、また最小限に抑えるために、雇用者や政府の果たす役割はますます重要になってきています。次の10年間で、既存のいくつかの傾向がさらに顕在化してくることが予想されます。

人口動態の変化

世界中で起きているさまざまな人口動態の変化により、適切な技能を持つ適齢の人材を適地で獲得するのが困難になっています。世界の多くの地域で、労働市場への参入者数は今後20年にわたってさらに減少していくでしょう。

図2:人材の供給 / 需要ピラミッド



数多くの国々では、**出生率**が低迷(米国と日本)または低下(EUの大部分と中国)を記録しています。これは、労働市場における雇用のライフサイクルに参入して成長する若者の数が減り、自国の経済成長を持続させる能力が損なわれることを意味します。

さらに、**寿命**が延びるにつれて、現在の労働市場で活躍している労働者だけでは、退職者または非労働者となった人々のこれまでの生活水準、あるいは少なくとも彼らが希望する生活水準を維持するために必要な富を作り出すのが難しくなりつつあります。

人材不足を緩和し、技能を持った人材を十分な水準で維持する目的で、先進国は、高齢労働者が退職を延期し、労働力として職場に残るためのインセンティブを提供し続けるでしょう。また、労働力への復帰を条件として、退職者に魅力的なインセンティブが提供されることがあるかもしれません。新興経済国では、海外からの直接投資が経済成長を促進し、それによって生み出された就労の機会を得るために、出国していた技能を有する人材が帰国することもあるでしょう。

雇用者も、自分たちのニーズを満たせる新しい人材市場を探し続けるでしょう。アフリカの一部の国のように、増大する人口を抱える新興市場では、こうして就労の機会が生まれる可能性があります。しかし、このような機会は、その国の政府が国民を支援して、雇用者が求める一連の技能を習得させる場合に限り、実現されます。また、こうした国の政府は、優秀な人材が得られる市場として認知されることを妨げる広範な社会的問題(政情不安や病気など)にも取り組む必要があります。

イタリアの人口は、2050年までに28%減少する。イタリアが労働年齢の人口を維持するためには、今後35万人の移民を毎年受け入れるか、国民が75歳に達するまで働いてもらう必要がある。

OECD, "Trends in Worker Requirements and the Need for Better Information to Make More Informed Decisions in a Global Economy," June 2007

発展途上国や新興経済国では、職を求めて国を離れる就労可能な年齢の労働者が増えています。この「人材流出」により、その国が現在の発展を維持し、将来の機会からさらに利益を得るために必要な人的資源が奪われています。また、留学のため母国を離れた学生の多くはそのまま帰国しないため、有望な人材はさらに減少します。このような**移民**は、国によって、歓迎される場合もあれば、歓迎されない場合もあります。

一方、労働者の**非流動性**が国内の人材不足を引き起こすこともあります。中国では海外留学のために国を離れる学生もいます。しかし、出身地を離れたがらない大学卒業生もいるため、多くの多国籍企業や国内大手の企業がある国際都市では、こうした大学卒業生の就職は実現されません。マンパワー社の調査によれば、インドでは、バンガロールとムンバイ以外の地域でも就職活動は行われるようになり、国内の流動性は向上しているようです。

経済成長

経済成長は、スピードは違って、すべての国や地域で進んでおり、市場競争がますます激化しています。現在経済が減速している国であっても、経済成長の原動力が回復し、安定したペースで発展していくのは単に時間の問題です。そのため、現状では会社が人材不足の影響を受けていなくても、雇用者が優秀な人材の供給を促進する戦略を実施することが極めて重要です。

一方、数多くの企業が、人材が不足している先進国から低賃金の新興経済国や発展途上国へ製造業務を移転することにより、競争力を維持しようとしてきたことは明白です。しかし、インドや中国といった新興経済国でも、人材に対する需要の増大に対応しきれず、自国産業においても人材不足が発生するという状況に陥っています。今後、インドや中国で自国の人材を確保しようという動きが強まれば強まるほど、世界のあらゆる経済活動における人材不足の状況はさらに悪化するでしょう。

新興経済国や発展途上国が経済発展を遂げ、豊かになっていくにつれて、国内での人材に対する需要が高まり、供給不足が顕在化するでしょう。また、経済成長に伴う賃金の高騰により、外国から国境を越えて進出してきた企業の雇用者は、現地での熾烈な人材獲得競争に直面し、人材不足に悩まされることになるでしょう。この状況は今後も悪化する見通しです。ポーランドやチェコ共和国のような新興経済国ではすでに、EU圏の他国で職を探す労働者が増えているため、人材流出に直面しています。その結果、現地の雇用者は、縮小する労働人口を確保するために賃金を上げなければならない状況に追い込まれています。両国における賃金の上昇は、生産性を実質的に上回る水準にまで達しています²。

技能の不足をもたらすのは、高い離職率と賃金コストの高騰という2つの原因である。アジアの多くの地域における上級職員の賃金は、ほとんどの場合、すでにヨーロッパにおける同様の職員の賃金を上回っている。

The Economist, "Capturing Talent - Asia's Skills Shortage,"
18 August 2007

グローバル競争

顧客獲得に向けたグローバル競争の激化に加え、新興経済国の競争参加という状況に直面している大企業は、戦略的スピードの迅速化とコスト削減の両立を目指して、組織を極度にスリム化することにより、これに対応してきました。この過程において、機密性が低く、戦略上優先度が低い、あるいは戦略的優位性を得るために重要ではない部門は、外注されました。一部の人事部門を人材サービス会社に委託し、正社員と臨時社員全員の採用過程を外注している企業もあります。

将来、外注へ向けてのグローバル競争の流れが沈静化することはあり得ません。これは、雇用形態が柔軟で、すでに教育を受け、企業側の要件を満たす即戦力となる人材がますます求められることを意味します。たとえ優れた人材の絶対数の不足が深刻な課題となっても、人材サービス会社こそが、そうした専門職の採用と派遣を行う役割を担っていくことになるでしょう。各労働者は、最高の機会を提供してくれる強力なブランド力を持つ雇用者に引き付けられていくでしょう。

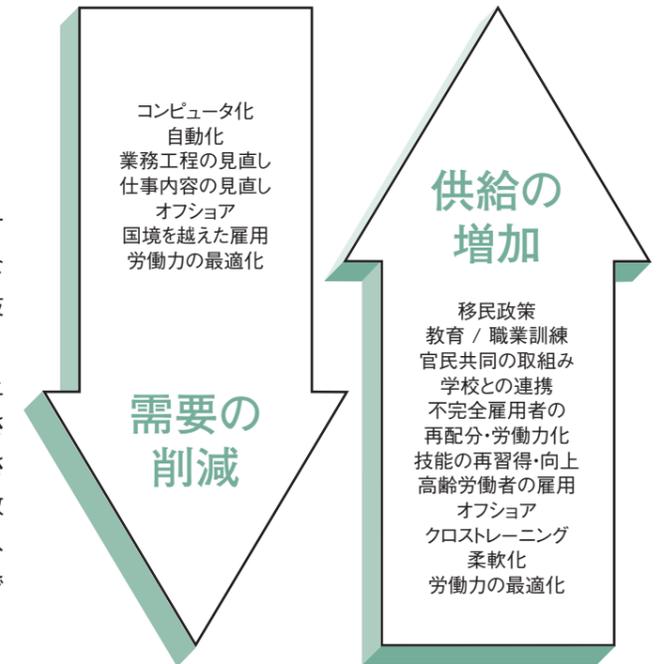
技術革新

コンピュータ技術の進化とその自動化への応用によって、すでに生産性は大きく向上し、雇用者は経営効率の大幅なアップによるメリットを受けています。しかし、新しい技能と技術力が求められる新たな職種が創出されると、被雇用者は、変化する仕事の世界に適応するために、自らの技能を向上させていく必要があります。このため、技能を継続的に向上させて優れたものにしていくことは、就業中の労働者すべて、さらに雇用者と政府にとっても、重大な意味を持つでしょう。教育こそが最も重要な鍵であると言えます。雇用者が労働者への各種技能教育を計画し、労働者が努力することが必要です。

優秀な人材の不足:2008年

いかなる人材不足にも、需要の削減と供給の増大という2通りの対処法があります。

図3:需要の削減・供給の増加



現在および将来の人材不足に対応するため、雇用者は、人材の供給が不足している職種の数を減らし、未開拓の将来の労働者を発掘する必要があります。これは、以前には利用されていなかった人材に着目することによって達成できます。一方、当事者である労働者側は、労働市場の動向と推移に常に注意を払う必要があります。

人材不足の状況を改善し、その深刻さを緩和するために、政府と雇用者は、積極的に多くの措置を取ることができるでしょう。労働者や人事担当者も、新しい技能を習得し、移転可能な体制を整え、雇用のニーズに対応するために、多くのことができるはずで

政府の取組み:適材の育成

深刻化する人材不足に対応し、ニーズに合った適切な技能を供給して自国経済の将来の成長を保証するために、各国の政府は何ができるでしょうか？

「戦略的」移民政策の実施

現在では多くの国が人口減少に直面し、時間がたつにつれて、労働力に対する需要が利用可能な人材の供給を上回る方向へと進んでいます。東欧、旧ソ連諸国、サハラ以南アフリカなどの就業率が低い国々では、余剰労働力を育成して人材不足を埋め合わせることもできるでしょう。しかし、このような対策はすべての国で有効なわけではありません。

特定の部門である種の技能を持った労働者に対する需要が高まりを見せている国もあります。このような国々では、こうした緊急のニーズに対応するために、技能を持った移民労働者の労働市場への参入を支援し始めています。例えば、マンパワー・ノルウェーでは、肉屋としての技能を持った人材の全国規模の不足を緩和するため、東欧、アイルランド、ブラジルなどの国々から肉屋の移民を促進しています。ノルウェーの例は、ハイテクや知識経済に関連する職業だけでなく、技能が求められるさまざまな職種で人材不足が起きていることを示すものです。同様に、日本や東南アジアの新興工業国では、特にサービス部門で、毎年、フィリピン、インドネシア、中国、タイ、パキスタンから何千人もの労働者を受け入れています。

将来の人材不足に対応するために、この方法をさらに広く取り入れる必要があります。多くの国々では、何年もの間、不法入国する労働者を取り締まろうとしてきましたが、現在では逆に、労働者の移住を促進することが最善の利益となります。労働移民政策を見直して、潜在的な労働者の技能訓練プロセスを制度化する必要があるでしょう。特に、職業訓練を受けるのを尻込みしていたり、世間の相場よりも低い賃金で働いていたりする不法入国者にとって、この政策は好ましいと言えます。

また多くの学生が、海外で大学レベルの教育を受けるために母国を離れていきます。その結果、留学生は学業を修了した時点で、留学した国に留まり、その国の労働市場に参入するよう求められることになるでしょう。事実、オーストラリアは、このような改革を積極的に推進しており、各種の専門資格を持っている海外からの留学生に対し、アグレッシブなリクルート活動を展開しています。

反対に、特に中国では、海外に留学した学生がなるべく母国に戻り、新しく習得した知識と技能を役立てながら、新興の経済を活気付けるための原動力として活躍できるように、積極的な改革を進めています。最近の動向を見る限りでは、これらの対策は功を奏し始めているようです。中国国家統計局によれば、1978年から2006年の間では、海外へ留学した中国人学生のうち、学業修了後に母国へ戻った割合はわずか4分の1でした。しかし現在では「母国で働くことの魅力が向上したことにより」、この数字は上昇しています³。

これまでに行われた改革の施策としては、帰国した学生や学者に対する金銭的・職業的支援の拡大、帰国および再定住プロセスの簡素化、さらに恐らく最も重要な施策として、民間部門は国営部門を補うものではなく、中国の国家経済の重要な一部であると公に宣言したことなどが挙げられます。地方自治体レベルでの改革も含む、これらの施策の蓄積による効果は、明確に表れてきています。1994年から2004年の間では、海外へ留学してから中国へ帰国する学生の数は、約400パーセントも増加しています⁴。

教育と職業訓練への投資

高いレベルの人的資源を多数創出するために、特に新興経済国や発展途上国の政府は、教育と職業・技術訓練への投資を行う政策決定を迫られることになるでしょう。これは、自国の経済的ニーズとの整合性を図りながら、教育課程、教育訓練および開発プログラムを導入するという前提のもとで行う必要があります。

特定技能を有する人材の不足への効果的な対応例として、最近マンパワー・ベルギーが設立したマンパワー・ロジスティクス・アカデミーを挙げることができます。このアカデミーは、現在急成長を遂げているベルギーの倉庫およびロジスティクス業界に参入しようとしている労働者に対し、技能と安全性に関する訓練を提供しています。2007年にアカデミーは、300人の労働者に対して実地訓練を提供しました。このプログラムは、深刻な人材不足に直面した際に訓練を受けた労働力の供給を支援する、技能ベースのイニシアティブへ向けての革新的な取組みの1つです。

最近の情報によれば、自国の人的資源の質を向上させるために、改めて教育に力を入れ始めている新興経済国も増えているようです。

例えば、メキシコでは、政府が教育システムと学校へのアクセスを向上させる対策を講じています。このようにして教育水準を上げて、主要国内企業や多国籍企業の両方にとって魅力的な人的資源を国内で創出することにより、企業からの投資を誘致できる可能性もあります。

ビジネスニーズがローカルレベルで増大するにつれて、職業教育・訓練システムの教育課程の向上に対する需要が高まる。しかしこうしたシステム(比較的ほとんどはOECD諸国に集中)は、最適なペースで発展させるのが難しい。

OECD, "Designing Local Skills Strategies," 15 January 2008.

グローバル経済の中で、中国市場は重要性を増しています。中国は、英語力の向上を目指して重点的に投資をしており、この傾向は今後も続く見通しです。特に、学校英語教育から恩恵を受けることができなかった大人たちへの教育は拡充されていくでしょう。自国の英語教師をさらに訓練し、海外からより多くの英語教員を採用することは、中国にとって緊急課題です。この政策により、多国籍企業で雇用されたり、グローバルな仕事をしたりする機会に恵まれる人が増えるでしょう。

同様に、ヨーロッパの多くの国々でも、グローバル化が進む雇用市場で自国の国民が仕事を獲得できるように、英語力向上に対する取組みを加速させる必要があります。労働力の賃金の低さを利用して競争することは考えにくい米国では、小学校から大学までの教育カリキュラムを改善し、就業の準備ができた学生がスムーズに労働市場に参入できるように支援する必要があります。

新興経済国でも、特に高等教育の水準を向上させることは、自国の長期的な利益にかなうものです。フィナンシャル・タイムズ紙の最近の記事によれば、上位100件のMBAプログラムのうち、発展途上国にあるのは5件のみです⁵。これは、中国企業が適切な管理職レベルの人材を見つけるのに苦労し続けている大きな理由の1つでしょう。中国企業5社のうち2社は、上級管理職の席を埋めるのは難しいと感じています。マッキンゼーの最近の調査によれば、国際企業で働ける技能を持っているのは、インドで訓練を受けたエンジニアのうち25パーセント、金融および会計の大卒者のうち15パーセントだけでした⁶。

どの国の政府も、人材の技能を向上させ、労働者が仕事を続けるために必要な技能を習得できるよう支援することは可能です。社会の一部であまり人気のない職業の地位向上や、職業教育および資格取得の推進といった政策が考えられます。

各国の政府は、将来的には、求められている技能をこれまで以上に積極的に見極める立場を取り、時代遅れの技能しか持っていない個人に一連の高度な技能を継続的に習得できるキャリアパスを提供しながら、既存技能を需要のある職種へ応用していく必要があります。政府がこうした仕事に対してどのような技能を転用できるかを見極められるかどうか、また技能の格差を埋める効果的な戦略を実施できるかどうかによって、その国の労働力がどの程度までグローバルな競争に耐えられるかが決まってきます。

知識経済での成功を望む人々によって、
高等教育に対する需要は
高まる見込みである。
生産プロセスの国際化と国境を越えた
取引の増大により、さまざまな背景要因で
得られた学歴は、今後ますます高く評価されて
いくことになるだろう。

International Labor Office, Geneva,
“Competing for Global Talent,” 2006

官民連携の促進

官民のパートナーシップを増強し、その効果を高めることによって、政府と雇用者は、将来の労働市場の供給を強化することができます。

各国政府は、適切な人材を採用するのがますます難しくなってきたことを感じています。このため、適材を見つけにくいポジションの人材を雇用し訓練するクリエイティブなソリューションを、人材サービス会社に求める傾向が強まっています。例えばオーストラリア政府は、過去数年間にわたり、軍隊の新兵採用をマンパワー・オーストラリアに委託していますが、その結果、採用目標の達成率と採用後の定着率が向上しました。

また1997年以来、英国マンパワーは、政府のニュー・ディール政策(サウスウェールズの「福祉から労働へ」プログラムの一部)において、特に効果的なパートナーとしての役割を果たしてきました。3世代にわたり高い失業率を記録している地域において、英国マンパワーは、サウスウェールズ全域の会社と協力して、労働者に対し、需要に合った技能を伸ばしていくために必要な指導と訓練を提供しました。英国マンパワーは、建設および鉄道部門への参入を図る求職者を支援する具体的なプログラムを作成し、6,000人以上の給付受給者を長期的な雇用に戻す手助けをしました。

同様に効果的な取組みは他にもあります。マンパワー・フランスは、フランスの社会統合・機会均等庁および反排斥運動基金(FACE)と協力し、ジョブ・アカデミーを設立しました。このアカデミーは、教育を受けた不利な地域出身の個人が雇用の壁を乗り越えるのを支援し、彼らとその技能を必要とする企業や団体をマッチングします。

このプログラムは、求職者が雇用者や就業の機会にアクセスし、自らの技能を生かせる需要に合った職を得るために必要な追加訓練と支援を提供します。ジョブ・アカデミーは、フランス全土の8つの主要都市に拠点を構えており、2006年の設立以来、1,000人近くの有資格者が職を見つけるのを支援してきました。

長期間失業している人を就職させ、経済的に不利な立場にある人を仕事に復帰させるために、英国マンパワーは、同様の取組みを展開しました。2000年に、英国政府のシェアホルダー・エグゼクティブ、マンパワー社、キャップ・ジェミニ、およびミッション・オーストラリアの間で官・民・有志のパートナーシップを結び、ワーキング・リンクスが創設されました。

今までに9万人が、このワーキング・リンクスを通して仕事を見つけています。この成功は主に、ワーキング・リンクスが革新的な方法で、求職者と雇用者の真のニーズを満たしてきたことによるものです。この試みにより、不完全雇用者の技能習得と就業支援も成功し続けており、就職した人のうち70%以上は1年後も仕事に留まっています。

マンパワー社は、中国の上海政府とも協力し、労働者が中間管理職や企業家へスキルアップするのを促す評価および訓練サービスを提供することにより、将来の労働市場を構築する手助けをしています。

雇用者の取組み:人材不足への対応

人材不足は労働力に構造的な変化をもたらしています。これを見無視する雇用者は、1年間は無事に事業を維持できても、翌年トラブルに見舞われる可能性があります。現在多くの会社は極端なスリム化を進めているため、いくつかの重要なポジションに人材が見つからないだけでも、会社全体の経営が傾くことがあります。これは、人材の上位10%だけでなく、全範囲の人材に注意を払う必要があるということの意味しています。

これから10年で極度に深刻化することが分かっている人材不足に向けての準備として、雇用者とその組織は、現在から今後数年間にわたって、一体何ができるのでしょうか？

職業訓練と育成への投資

教育政策のイニシアティブによる成果が出るまでには時間がかかることから、雇用者自身が業務の実情に即した職業・技術訓練への投資を拡大し、適材の予備要員を自前で育成する必要があります。これにはコストがかかりますが、必要な人材の供給を維持できるというメリットがあります。

多くの雇用者は、訓練を、飾りのようなものと考えています。最大手企業には、優れた育成プログラムがありますが、組織運営の極端なスリム化により時間的余裕が減ったため、社員の訓練は義務付けられていません。しかし将来の人材不足が迫る中で、雇用者はもはやこのような態度を取れなくなります。

再教育 / スキルアップへの取組み

雇用者は、あらゆる措置を取って、有望な適材を(現在の組織における役割が何であろうと)維持する必要があります。ある日、時代遅れの技能しか持たない従業員5,000人を解雇し、その翌日に適切な技能を持つ新人を5,000人採用するといった贅沢な措置は許されなくなるでしょう。今後の人材不足対策では、新設されたポジションを埋めるために、重複するもしくは時代遅れの技能しか持たない従業員の再教育とスキルアップを、慎重かつ適時に検討する必要があります。

労働期間の長期化の促進

雇用者は、労働者の就業期間を延ばす革新的な方法を見つけられれば、適切な人材の全体的なプールを拡大できます。人手不足の将来にあっては、50歳での定年退職制度は、雇用者にとっても労働者にとっても非現実的なものとなるでしょう。雇用者はもはや、労働者の定年退職をコスト削減の機会としてとらえることはできません。それは危険で近視眼的な方策だからです。雇用者は、特に退職を始めているベビーブーム世代による多大な影響を緩和するために、高齢労働者を引き留めるよう努力する必要があります。エコノミスト紙の最近の記事によれば、米国の上位500企業では、今後5年間で上級管理職の半数が定年退職します⁷。米国企業の多くは、彼らが仕事で活用していた知識や技能を入れ替えるのに苦勞するでしょう。同様に、ベビーブーム世代による人材不足に直面している日本の企業では、現在、定年退職の年齢を60歳から引き上げたり、彼らを労働市場に引き留めるための再訓練および再雇用プログラムを提供したりする必要に迫られています⁸。

退職者に対し、ストレスや時間的拘束がより少ない役職への異動というオプションを用意している雇用者もいます。こうした役職では、職務知識を他の従業員に教えたり、習得した技能で新しい世代の従業員を訓練したりします。こうした知識のすべてを伝えることは不可能かもしれませんが、以下の事項は必ず達成できるはずで

- 伝えるべき重要な知識やプロジェクトを特定する
- 重要な情報、プロセス、取引先などを文書化する
- 退職する従業員が、業務を引き継ぐ者へ指導し、OJTにより知識を習得させる教育プログラムを作成する

退職者の職務知識を伝える正式なプロセスを確立すれば、若い従業員の訓練にかかるコストや時間を大幅に削減できる可能性があります。

仕事内容の見直しの検討

極めて有能な人材が広範な仕事を行っている場合、瑣末な業務の量を減らすことにより、生産性を高めると同時に、このような業務に必要な人材の需要を減らすことができます。企業は、有能な人材が抱えている低技能の仕事が減らして業務内容を見直せば、広範な仕事を行う職種ニーズを減らせます。同時に、このことによって業務内容から除外された低技能の仕事で新たな雇用を創出し、多くの人々に就業機会を提供することができます。

慢性的な教員不足に対応するため、米国のいくつかの教育機関では、教員資格が必要ではない教師の業務を特定し、これを指導助手に委託したり、教員資格の条件を緩めたりしています。その結果、学校では、教育水準を維持しながら、生徒一人当たりの教員数を増やすことができました。また、特定分野の専門家を学校間で共有できるオンライン学習への移行により、状況は緩和されています。

自動化を活用して低技能な日常業務の一部を省くこともできます。自動化は長年にわたり、製造工場の低技能労働力に対するニーズの削減に役立ってきましたが、今では高技能の業務に対するニーズを一部削減するためにも活用されています。給与支払いや人事管理などのプロセスを処理するために各種自動化ソフトウェアを導入した会社では、以前にこれらの業務を行っていたIT、人事、および経理の専門職に対するニーズを減らすことができました。

経営陣にとって勤労意欲は極めて重要である。調査によれば、高い勤労意欲を持つ労働力と利益との間には関連がある。

Financial Times, "When Engagement Doesn't Lead to a Wedding," 25 October 2007.

雇用者は、広範な仕事を行う職種を分析して、どのような面を見直し、自動化するかを決めることにより、高度な技能を持つ従業員の労働力をさらに幅広く活用できるようになります。これは同時に、彼らを退屈な業務から解放することにもなるため、今まで以上のやりがいを持たせることができます。

人材を引き付け、つなぎとめるためのアプローチ

人材が不足し、競争が激化する将来においては、すべての企業は「選ばれる雇用者」となり、必要な人材を引き付けて長期にわたりつなぎとめる能力を持たなければなりません。つまり、各従業員グループのモチベーションを理解し、特定の世代セグメントが示す欲求にかなう機会を提供する必要があります。

ジェネレーションXやYの従業員は、昇進の機会に対して前向きに反応するでしょう。一方、仕事と生活のバランスを取るために、フレックスタイム、出産休暇、育児休暇、多めの年間有給休暇などの労働条件にとっても大きな魅力を感じる従業員グループもあるでしょう。高齢の従業員は、ストレスが少ないながらも、同僚や会社と積極的にかかわれる役職を快適に感じるとでしょう。このような「雇用者のブランド作り」に向けてのセグメントごとのアプローチにより、従業員の勤労意欲と忠誠心は向上します。

マッキンゼー・クォーターリー誌が発表した最近の調査によれば、雇用者は、より広範な人々に向けて、会社の魅力を積極的にアピールする必要があります。

「人材をうまく管理するには、経営陣は以下の事項を認識する必要があります。すなわち、優秀な人材のみに注目する人材戦略ではうまくいかないということ、人材の性別・年齢・国籍などによって会社のために働きたい(働き続けたい)と感じる動機は異なるということ、および人事部門が効果的なソリューションを開発するためには通常業務とは別の能力やインセンティブが必要だということである。」

企業の人事管理部門は、人材不足への対策として、人材に関する全般的なニーズを分析し、人材の調達方法を計画する必要があります。マンパワー社では、人材価値管理(TVM)というサービスを開発しました。これは、包括的・計画的・戦略的なアプローチにより、雇用のライフサイクル全体を通じて人材の調達と採用を行い、会社の人材の最適化を目指すサービスです。

このアプローチでは、人事部門を戦略的管理チームに完全に組み込んで、従来の「縦割り」的な仕事のやり方や組織の階層レベルにとらわれずに、企業内のあらゆる役割をセグメント化します。このセグメント化作業では、それぞれの業務を実行するために必要な資格、技能、能力、経験、および業務の戦略的価値に応じて分類を行います。分類に際しては、組織内での各業務の重要性と、代替人員補充の可能性を考慮します。

このセグメント化作業により、人事管理部門は、どの業務を社内ですべて保持すべきか、あるいは外注できるか、また、どの業務を国内の主要事業拠点の近くに置く必要があるか、あるいはオフショアの遠隔地でも同様にうまく機能できるかなどを判断できます。

分析と調達をこのように行うことにより、経営陣は、人材の各カテゴリに合わせて雇用条件を調整し、雇用のライフサイクル全体を通じて最も適切な方法で人材を管理できます。最高の人的価値を備えた従業員をつなぎとめるために、具体的な人材維持戦略を実施することも可能です。こうした従業員は、必ずしも上級管理職とは限らず、組織全体から見て戦略的に重要な役割を担う社員である場合もあります。

人材の柔軟な活用

組織はクロストレーニングを奨励し、労働力の柔軟性を向上させることにより、最小限の訓練で新しい業務に素早く適応できる人材プールを作ることができます。雇用者はさらに、人材の需要の変化に迅速に対応するため、臨時・契約スタッフ、コンサルタント、外注などをこれまで以上に活用することも可能です。

最大手企業の雇用者にとって、臨時労働力はもはや、休暇を取る事務員をカバーする「補充要員」ではありません。むしろ労働力の最適化という観点から、戦略的に不可欠な存在なのです。今日の組織は、これまでになく合理化されており、スリム化され生産性が高まった労働力から期待以上の成果を得ています。現在では、大人数の社員を抱える体制に戻そうとする経営陣はいないでしょうし、株主もそのようなことは認めないでしょう。

旧従業員の忠誠心の維持

米国公認会計士協会(AICPA)のために行われた最近の調査によれば、育児、高齢の親の介護、高い学位の取得、転職などの理由で離職を決意した従業員の忠誠心と興味をどうすれば維持できるかについて、アドバイスを求める会社が増えています。調査は、これらの貴重な熟練労働者との関係を維持する鍵となるのは、継続的にコミュニケーションを取り続けることである、と結論付けています。会社の資源や人材に関する専門職のネットワークを旧従業員が引き続き電子メールで利用できるようにしたり、旧従業員が新しい資格や規制の内容を把握できるように訓練の機会を提供したりすることが考えられます。旧従業員に投資するのは異例ですが、適切な人材プールが縮小を続ける中で、会計事務所や金融サービス会社が優れた労働者を確保するためには、労働力への復帰、または以前の職場への復帰の可能性がある旧従業員を維持することは、競争優位が得られるアプローチであると言えます。

学校との連携の強化

多くの国の学生は、教育の一環として就職に関連する活動を行っています。しかし、ほとんどは受身的な「真似」の域を出ず、実際の職場の現実や仕事に必要な姿勢を真に体験できるものではありません。雇用者は、学校とのつながりを強化し、有意義な就職斡旋の機会を生み出し、学生に仕事の技能を実際に経験させ、最終的に仕事の準備をさせる必要があるでしょう。

メキシコの雇用者は、マンパワー・メキシコが最近創設したプログラムを活用できます。マンパワー社は、6つの主要大学と4つの国立専門学校との提携を通じて各校にオンサイトのジョブ・センターを設置し、卒業する学生には求人情報への便利なアクセス、そして雇用者には必要な人材が得られる直接的なコネクションをそれぞれ提供しています。

労働力の包括的な取り込みの促進

労働力をより包括的に取り込むことで、優れた人的資源が見つかる可能性があります。女性、高齢者、障がい者、およびマイノリティが労働人口に占める割合は小さいですが、将来の人的資源として見過ごせない可能性を持っています。

雇用者は、このような集団が労働人口に組み入れられるように、期待値を設定し、さまざまな人々を取り込む包容力のある文化を作る必要があります。例えばメキシコの会社は、若年労働者の雇用を好む傾向があります。通常は熟年労働者の方が有能で、意欲があり、信頼性が高いにもかかわらず、若い人材の方が生産性が高いと考えているためです。この風土を変え、熟年労働者向けに新たな機会を作ることを目的として、マンパワー・メキシコは最近、メキシコシティのラピッド・トランジット・システムと提携しました。トランジット・システムは、新しい発券システムの導入を計画しており、発券プロセスをシステムの利用者に説明する追加スタッフが必要でした。マンパワー社は、数日間で約700人の熟年労働者を採用して訓練し、チケット販売員から顧客対応窓口に至るまでの職務を割り当てました。

マンパワー・スウェーデンとスウェーデン電気工組合も、訓練を受けた電気工の深刻な不足に対応するため、最近協力契約を締結しました。これは、スウェーデンの人口のうち、女性、若者、増え続ける移民などの長期失業者を含む、労働市場にあまり組み込まれていない人々に就労の機会を提供することを目的としています。このプログラムの初年度には、900人の長期失業者が6カ月間の訓練計画に参加しました。

また、職場復帰を希望する障がい者を支援する取組みとして、英国マンパワーはBT（ブリティッシュテレコム）と協力し、この通信大手内の人材ニーズを特定し、基準を満たした求職者に必要な訓練を提供しました。視覚障がいのある求職者の多くは、訓練を受けてBTコールセンターに配属されると、素晴らしい業績を収めました。このようにして、求職者は雇用を獲得し、経済的自立につながる報酬と恩恵を受けることができ、BTは、献身的で極めて意欲が高い新たな人的資源による利益を得ることができました。

雇用者は、障がい者の雇用を実現する技術に投資することで、人材ネットワークをさらに拡大できます。例えば、画面上の文字を読み上げて弱視の人でもウェブサイトを利用できるようにするコンピュータ・リーダーや、身体障がい者用に改良されたパソコンなどが挙げられます。

**OECD地域における労働者一人当たりの
高齢非労働者の割合は、
2000年には約38%だが
2050年には70%以上となり、
ほぼ2倍になる見込みである。**

OECD, "Designing Local Skills Strategies," 15 January 2008

不完全雇用者の活用

多くの国々は、労働力として復帰すれば人材不足を埋めることができる多数の失業者や不完全雇用者を抱えています。現状に不満を抱いている若年失業者、シングルマザー、障がい者、常勤を望むパート労働者、減少する年金を補うためにもっと仕事をする必要がある熟年労働者などが、これに該当します。人材不足に悩む企業にとっては、このような人々が、人材不足を解消する頼れる貴重な資源となる可能性があります。

雇用者は、これらのカテゴリに属する人々を労働市場に引き付けるために、適正な雇用条件を創出する必要があります。政府も、これらの人々が労働力として十分に活躍できるよう、雇用者に対する適切な法律や規制を作り、労働環境を整備するという役割を果たせるはずです。

**障がい者の多くは働くことを望んでいるが、
統計データによれば、米国では、
就業している障がい者は
わずか3分の1である。
また、深刻な障がいがある大人の
不完全雇用率は、70%を超えている。**

Journal of Economic Issues, "The Impact of Workers' Compensation Experience-Rating on Discriminatory Hiring Practices," 1 September 2007

失業者や不完全雇用者、特に長期間仕事をしていなかった人々を労働力として復帰させるには、基本的な仕事の技能を習得する訓練の機会を提供し、高レベルの職業倫理を身につけてもらう必要があります。マンパワー社は、これらの目標を達成するために、複数の効果的なプログラムを開発しています。

マンパワー社の人材育成プログラム、テックリーチは、このアプローチの良い例です。このプログラムは、米国とカナダの失業者や不完全雇用者がIT関連の給料の良い職業に就けるよう支援します。カリキュラムには集中トレーニング、認定資格、就職斡旋、教育指導などが含まれ、特殊技能を持った専門職の新しい供給源を企業に提供することを目的としています。

国境を越える雇用機会の活用

膨大な労働力を供給できる低賃金の国々への業務移転や他社への外注は、多くの製造業者や取引部門、および顧客との接点が少ないサービス部門にとっては、引き続き有効なオプションであると言えます。しかし、この戦略でカバーできるのは、特定の非戦略的な、ビジネスにとって重要でない業務に限られます。

もちろん、このソリューションは、労働力を他国へ移した方が高い費用対効果が得られる場合にのみ有効です。最近では、英語対応のコールセンターの多くが、英国の地方から東欧へと移転しています。その理由は簡単です。東欧には英語が堪能な労働者が多く、さらに賃金も低いため、企業が競争力を維持するために有効な戦略であるからです。

このような戦略は、コストの削減を意図していますが、他国への業務移転は、受入国での賃金高騰を引き起こしているという事実を考慮することが重要です。他の発展途上地域にいる労働者が、自らの英語力を磨いていけば、雇用者は、競争優位を維持するために、こうした新しい労働市場へと業務を再び移転していくでしょう。

人材サービス会社との提携の検討

人材サービスの専門業者と戦略的パートナーシップを結ぶのは、極めて有効な方策です。グローバルな人材の管理と計画に対して戦略的なアプローチを取ることで、雇用者は、必要な人材の種類や採用時期について、これまで以上に正確な評価を下せるようになります。信頼の置ける人材サービス会社をパートナーとして、このような戦略を共有すれば、パートナーは常に、クライアント組織に必要な人材の人数、技能、知識といった将来的なニーズを把握し、必要な人材（常勤または臨時にかかわらず）の調達、訓練、準備に関する計画を作り、適宜人材を供給することができます。

このような関係は、大手の多国籍企業向けに限られたものではありません。中小企業も、現在は大丈夫であっても、近いうちに、競争優位を獲得してそれを維持するために優れた人材を奪い合う状況になるでしょう。こうした中小企業にとっても、長期的な経営戦略を計画するためには、人材サービス会社が有益で重要なパートナーとなります。

2008年人材不足調査結果

3回目となるマンパワー社年間人材不足調査では、世界32の国と地域の4万3,000人近くの雇用者に対して調査を行い、人材不足のために採用が難しい職種を特定しました。調査結果によれば、世界の雇用者の31パーセントが、市場で適切な人材が得られないため、採用に困難を感じています。

必要とする人材の採用に困難を感じている雇用者が最も多いのは、ルーマニア(73%)、日本(63%)、香港(61%)、シンガポール(57%)、オーストラリア(52%)、台湾(51%)です。特に、アジア太平洋地域の8カ国のうち5カ国の雇用者の過半数が、人材不足を感じていることが明らかになりました。

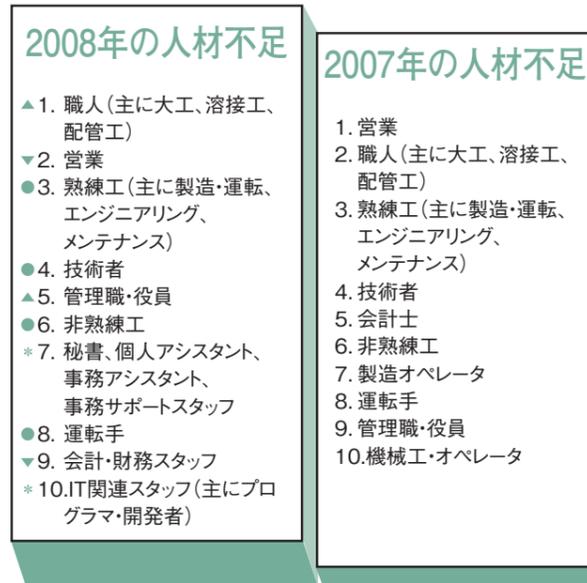
2008年に人材不足感がそれほど大きな問題となっていないのは、インド(12%)、英国(12%)、アイルランド(14%)、中国(15%)、オランダ(15%)です。

グローバルな調査結果と、調査対象32のうち15の国と地域の結果によれば、最も人材不足を感じている職種は、高技能の職人(電気工、大工、建具工、溶接工などを含む)でした。また高技能の職人は、調査対象32のうち27の国と地域で、最も人材不足を感じる職種のトップテンに入っていました。これらの結果は、政府が教育および職業訓練に継続的に投資することの重要性を示しています。

今年の調査で明らかになった上位10職種のうち8職種は、2007年の調査でもトップテンに入っていました。残りの2職種は、2006年のトップテンリストには入っていましたが、2007年のリストには入っていませんでした。これら2職種は、秘書・個人アシスタント・事務アシスタント・事務サポートスタッフ(2008年は7位)と、IT関連スタッフ・プログラマ(2008年は10位)です。

2008年にトップテン外となったのは、製造オペレータと機械工・オペレータです。人材不足調査では、雇用者が人材不足を感じている10の職種を毎年特定することが重要です。国別レベルでは今年も含めて複数年トップテンに入っているものの、世界全体のトップテンから外れた職種には、教師、看護師、顧客サービス担当者・顧客サポートスタッフ、レストラン・ホテルスタッフなどがあります。

図4:2007年と2008年の人材不足比較



個人に求められるもの:競争への継続的適応

それではこれらの問題は、人材や労働者自身にとって、どのような意味を持つのでしょうか? 迫り来る人材不足への流れは、個々の労働者に何をもたらすのでしょうか?

今日、労働者の多くは、職場の構造が劇的な変化を迎えていることを理解しています。労働者は、企業で働くためには、自らの資格、技能、および経験が大いに役に立つとこれまで長年にわたって考えてきました。しかし、もはやこれは事実ではありません。ますます加速する技術や企業環境の変化は、かつては最先端だった技能の多くを急速に廃れさせ、決定的に時代遅れなものにしています。近い将来、労働市場の人材不足は、単純に雇用の安定につながるものではなく、労働者の技能や経験が陳腐化し、もはや必要とされなくなったことを意味するようになるでしょう。

今日、最先端の職業は、製品のライフサイクルの変化とほぼ同じ速度で廃れていく運命にあります。かつては3年間通用した技能のサイクルが今やほんの9カ月しか通用しなくなっています。ウェブ管理者はつい最近まで最先端の職業でしたが、現在では市販のソフトウェアでウェブサイトを作ることができるため、ウェブ管理者の労働市場はかなり低調なものとなっています。

しかし、ウェブ管理者やその他の技術専門家は、ある機会が消滅すれば、すぐに別の機会が生まれてくる可能性が高いことも理解しています。今日ではJavaの専門家やプロジェクト管理の専門職が求められていますが、昔のウェブ管理者が自らの技能を適切に向上することにより、このような技術の変化についていくことができ、労働市場における短期的・長期的価値も上昇させることができます。職種により技術革新の速度はさまざまですが、新技術に対応する技能向上には終わりがいないため、労働者に再訓練を施すことは極めて重要であると言えます。急速に進化する今日のビジネス環境において、個人が求職者として魅力的であり続けるためには、各自がイニシアティブを取って積極的に自らの技能水準を維持し、強化していく必要があります。

調査参加者の半数以上が、労働力に関連する最大の問題は技能を素早く向上させられないことであると述べており、3分の1以上が、従業員が持っている技能は現在の会社が求めているものとマッチしていないと答えている。

IBM, The Global Human Capital Study 2008

技能の維持と向上

多くの研究で、平均転職回数は、一生のうちで少なくとも7回となるだろうという予測が出されています。つまり、労働者が、キャリアの方向性を定期的に見極め、現在の仕事が廃れることが予測されるのであれば追加的・代替的・潜在的なキャリアパスを特定し、次のキャリアを追求する準備をすることが極めて重要になります。大手企業の中には、従業員のこの動きを支援するため、セルフサービスのキャリア管理ツールを提供しているところもあります。

変化する労働条件に適応する能力を自分で制限してしまうような労働者は、将来の機会を自ら狭めてしまうことになるでしょう。継続的な技能の向上や訓練、さらに生涯学習は、時代の要請です。政府や雇用者にもその機会を提供する責任はありますが、提供される訓練や技能向上、再訓練等の機会を逃さずに活用するかどうかは個々の労働者次第です。

今日、雇用者は、訓練に参加する機会を提供していますが、従業員を企業の訓練センターに数週間も送り出してくれることはありません。訓練は夜間、週末、または昼休みに提供されるため、多くの従業員は参加しません。給料に直結していれば訓練を受けるでしょうが、大多数は、その必要があるにもかかわらず、訓練に応じていません。

労働者は、フルタイムやパートタイムを問わず、労働力として活躍し、雇用のニーズに対応し続けることにより、自分自身だけでなく、広範な地域社会をも支えることができるのです。

労働組合の取組み

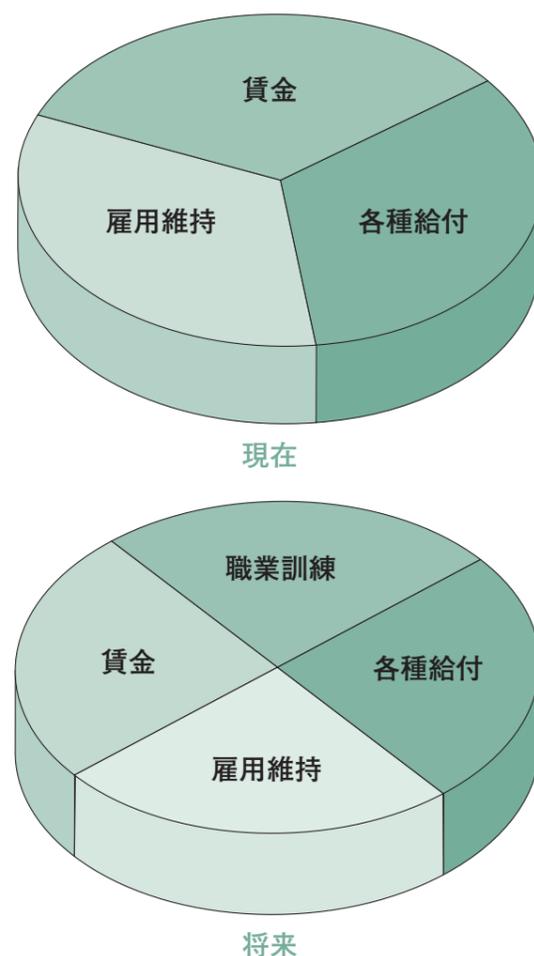
労働組合は伝統的に、組合員にとって最良の得策は、賃金、各種給付、および雇用維持を主張することだと考えてきました。しかし組合も、組合員のために活動の方向性を変え、雇用維持の方策として、職業訓練の促進に着手する必要があります。

最終的には労働組合も他の当事者と同じ課題に直面します。労働者の訓練と技能向上です。組合員の技能の基盤をどのように守り、適切な技能がないために失職することがないようにするにはどうすればよいのかを、組合が自問しなければならぬ局面がますます増えていくことでしょう。

組合員の技能を最新のものに保つ必要性を認めない労働組合にとっては、さらに厳しい未来が待ち受けています。陳腐化した技能しか持たない何千もの労働者が解雇された米国の全米自動車組合(UAW)のような組合では、実際に必要な技能との間の溝を埋めるために、組合員の再訓練に向けてさらに積極的なアプローチを取り始めました。組合の代表者は、会社と交渉して、条件を満たした組合員に電気工、機械工、機械修理およびHVACの専門家といった、需要がある職種の訓練を提供する技能習得プログラムを立ち上げるよう要求しました。組合は、組合員の技能が時代遅れなものとならないようにするために、引き続き、積極的で予防的な再訓練と技能向上のイニシアティブを模索しています。

労働組合の代表が企業の人事管理部門と密接に協力して、組合員の訓練を計画し、その訓練のための段取りをつける(自社の施設を利用、または人材サービス会社に委託する)ことは、極めて妥当なアプローチです。これは、労働者と雇用者の双方にとって有益です。労働者は雇用を維持することができ、雇用者は将来の労働市場における人材不足に備えて、会社のことがよく分かっている既存の労働力を保持できるからです。

図5:労働組合にとっての現在と将来の重要課題



結論:率先して実行すべき対策

さまざまな動向により、世界の多くの地域で人材不足は深刻化しています。この傾向は次の10年間、さらにそれ以降も、悪化していくことでしょう。

雇用者は、このような人材不足によって引き起こされる問題の軽減方法を早急に策定し、この傾向がさらに顕在化した場合に自分たちが直面する課題の対策を考える必要があります。

しかし、IBMの「Global CEO Study 2006」のインタビュー結果によれば、今後3~5年間で必要とされる技能について明確なビジョンを持っている会社は、全体の13パーセントに過ぎませんでした。このように、人材不足のパラドックスを解決することは困難です。しかし、不可能ではありません。ただし、雇用者が、人材管理に対して総合的で戦略的なアプローチを取る必要を認め、採用計画、人材配置から訓練、技能向上、維持に至るまでの作業を行わなければなりません。

洞察力のある総合的な人材管理により、企業は人材不足を克服できるだけでなく、株主や利害関係者の賛同が得られる業績を生み出すことができるでしょう。マッキンゼーが1998年に米国の会社の「人材獲得競争」の報告を改訂した際に指摘したように、「人材管理に長けている会社は株主の期待以上の良い結果を生み出す」のです。

マッキンゼーの調査によれば、戦略的効果の高い人材管理を実践している会社は、「株主への平均配当金が22パーセントも高く」なっています⁹。このような業績を支える要因は人材管理だけではありませんが、この事例は人材管理が企業収益を向上させる、非常に重要な要素であることを示しています。

深刻化している人材不足による痛みを感じなければ、問題を真剣に受け止め、戦略的思考に基づいて対応できるようにはならないかもしれません。痛みがなければ、先送りして、誰かに解決を任せてしまいたくなるような種類の問題だからです。

膨大な需要がありながら供給が伸び悩むこのような世界では、人材不足問題を正確に把握して最も適切な解決方法を見つけることができる雇用者と、新しい労働市場のために必要とされる技能を身につけることができる労働者が、勝ち組となるでしょう。

参考文献

1. International Labour Office, Geneva, *Global Employment Trends* 2008.
2. *Financial Times*, "Gone West: Why Eastern Europe is Labouring Under an Abundance of Jobs," 16 January 2008
3. National Bureau of Statistics of China
4. *China Statistical Yearbook*, 2004
5. *Financial Times*, "The Top 100 Full-Time Global MBA Programmes," 2007
6. *The McKinsey Quarterly*, "Making Talent a Strategic Priority," January 2008
7. *The Economist*, "The Battle for Brain Power," 5 October 2006
8. *The Economist*, "Cloud, or Silver Linings?" 26 July 2007
9. Elizabeth L. Axelrod, Helen Handfield-Jones and Timothy A. Walsh, "War for Talent, Part Two," *The McKinsey Quarterly*, 2001 Number 1

マンパワー・ジャパン株式会社

〒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

Tel : 045-227-4407 Fax : 045-227-4754

www.manpower.co.jp

©2008, Manpower Inc. All rights reserved.