



ManpowerGroup®

# Human Age 2.0

未来のワークフォース



# Human Age 2.0

## 未来のワークフォース



マンパワーグループ社長  
ヨナス・プライジング

「働く世界の変化が、かつてない速度と規模で加速しています。人口構成の変化や急激なグローバル化、技術革新などの構造的・周期的な要因がもたらす破滅的な状況が、極めて不確実な事業環境を生みだし、労働市場の調和を乱しています。不安定性と市場崩壊が常態化したこの新たな環境の中、新しい働き方が登場しつつあります。」

# 通常どおりの日々は終わった

## 新たな働き方が登場しつつある

マンパワーグループは2011年、資本に代わって人材が経済的な差別化要因となる新たな時代を「Human Age」<sup>1</sup>と名づけました。個人の選択肢の拡大、顧客ニーズの高度化、人口構成の変化、継続的な技術革新という4つの主なグローバル要因に促されて、Human Ageが引き続き職場のあり方を決定づけており、その影響が次第に明確になっています。

世界金融危機と長引く不均等な景気回復から、長期的・構造的動向に起因するグローバル市場の変化が明らかになっています。この新たな環境が常態化する中、特にグローバルに

おける成長の三大原動力である欧州、米国、BRIC諸国をはじめ、各国経済は低調にあえぎ続けています。ユーロ圏は、失業、デフレの脅威、難民問題、フォルクスワーゲン不正問題、成長推進策に賛同を示さない革新派政治家などに悩まされています。米国経済は、利上げによる拡大鈍化に直面しています。ドル高が続く一方、中国の経済成長はまた一段階減速する見込みが強く、グローバル市場の需要が減少しています。

不況が解消すれば世界は平常状態に戻るというのが、大方の予測でしたが、そうはなっていません。景気回復は従来のように順調に進まず、事業環境もかつてない状態にあります。どちらも不安定で予測が難しく、新たな課題とチャンスをもたらしています。企業は、不確実性に備え、変化に向け体制を構築する必要があります。 **確実に言えるのは、将来は不確実であり、私たちはこの構造的・周期的な要因の加速をもたらす影響を目の当たりにするということです。**

### 労働市場は崩壊しているのか？

世界の労働市場は現在、かつての柔軟性を失っています。回復が遅く、格差の増大をもたらしています。労働力の需給を調整する制度が、もはや以前のように機

能していません。その結果、高い失業率にもかかわらず幅広い人材不足が起きています。人材の流動不足と限られた投資によって労働市場が支障を受ける一方、従来の就労モデルと、より柔軟な新しい就労モデルが競い合っています。グローバル化や生産性低下、賃金上昇圧力、人材不足に直面している企業は、以前のように人材投資を行っていません。企業の役割は、人材

企業の役割は、人材の育成者から労働の消費者へと姿を変えました。

の育成者から労働の消費者へと姿を変えました。この新たな事業環境に必要な専門性の高い人材を獲得し育成するには、どこに投資すればよいのか、企業自身もまだ分からずにい

ます。マンパワーグループの「2015年人材不足に関する年次調査」によると、世界の企業の38%が、昨年と比べ適切なスキルを持つ人材を見つけるのに苦労しています。これは過去7年で最も高い水準です。<sup>2</sup>

もちろんこうした課題は、失業・不完全雇用、賃金低迷、ほとんど能力開発につながらない仕事の提示といった形で、個々人も実感しています。彼らは巨大組織の中で成功への道を見いだそうともがき、従来の出世街道をもはや信じていません。政府は次第に——教育、研修、長期投資など——企業側にも一定の解決策を求めつつあり、この課題に対処するための規制を実施している国もあります。

### 優秀な人材が生き残る——市場崩壊から適者生存へ？

労働市場の二極化が従来以上に拡大しています。ほとんどの先進国では10年以上も賃金が停滞していますが、平均値だけを見ると誤解を招きかねません。需要が高いITスキル（.NET、SAP、Vendavo、Ruby on Rails）や機械・電気・土木工学スキルを備えた「**持てる者**」の賃金は、上昇を続けています。スキルが低い、時代遅れの「**持たざる者**」の賃金は、横ばいまたは減少しています。では「**それ以外の人々**」はどうなのでしょう？ ワークフォースの大部分は、高スキル高

**新たな働く時代**には、新たな戦略が求められます。

再編された新たな労働市場で**成功するため、**  
**企業には機敏性と人材が必要です。**

収入のIT エリートではなく、圧倒的多数を占める「それ以外の人々」は、生産性と成長に欠かせない消費者です。低い賃金上昇率は、消費支出や経済全体の成長を抑制してしまいます。**労働市場が崩壊し、新たな発想が求められる時期が到来しているのです。**

#### 新たな働く世界——従来の規則にとらわれない

労働市場の緊張が高まり、人材のミスマッチが続く中、経済的な必要性や政治的な影響を受けて最終的には、労働市場は再編を余儀なくされるでしょう。保護主義的な従来の市場を再構成し、新たな働き方と競い合い、こうした働き方を反映する必要があります。雇用安定を重視する政策が新規採用を妨げ、中高年と若者、派遣社員と正社員、持てる者と持たざる者の対立を拡大しています。不況前に再編を終えた労働市場は、今も規制に縛られた硬直的な労働市場より、はるかに健闘

しています。ドイツ、オランダ、英国、最近ではスペインやポーランドなど改革を経た労働市場は、成長しやすい状況にあります。さらに多くの国が、後に続くでしょう。<sup>3</sup>

企業は自社の労働力管理を見直し、競争力あるコストでの生産性向上を促す新たなワークフォースモデルを模索する必要もあるでしょう。新たな働く時代には、新たな戦略が求められます。再編された新たな労働市場で成功するため、企業には機敏性と人材が必要です。個人は、終身雇用 に代わる仕事を探し存在価値を維持するため、スキルアップしていける学習能力を培い発揮しなければなりません。教育者や政策立案者も、現代の経済界における需要の変化や労働力のグローバル化に対応する必要があります。

## 新たな働く世界

### 崩壊した労働市場の

再編が求められます。

古いピースがはがれ落ちる中、

**21世紀の新たな働く世界が姿を表しています。**





# 働く世界に影響を与える、 HUMAN AGE の力

## 人口構成の変化、動的なワークフォース

### 縮小したワークフォース……

ほとんどの先進国は人口増加と豊富な労働力という状況から、ワークフォースの停滞または縮小へと移行し、生産性低下の懸念や、高齢者の年金・医療費をまかなう公的資金への圧力に直面しています。人口の60%が現在、人口が横ばいまたは減少している国に住んでいます。<sup>4</sup> 欧州全土の労働年齢人口は2020年までに10%減少すると予想され、ドイツだけでも、今後15年間に労働力が600万人減少するでしょう。中国も同様の課題を抱えています。中国の労働年齢人口は2010年にピークに達し、現在の8%に対し、2050年には人口の4分の1以上が65歳以上になります。<sup>5</sup> 先進国の中では米国とフランスだけが、主に移民とマイノリティ人口の増加により、経済成長を支えられる人口構成を維持しています。ドイツの移民受け入れ政策が、将来的な人材不足を解決する鍵になるのか、世界の注目が集まっています。

### 世界各地の多様な人材を活用する

スキルのミスマッチと相まって、迫りくる労働力不足が人材をめぐるグローバルな闘争を加速させています。この闘争が、企業の拠点設置場所や雇用、移民法などすべてに影響を与えるでしょう。人口構成の変化は、既に職場に影響を生んでいます。人々の寿命が延びて働く期間が長期化し、労働力はかつてないほど多様化しています。移民は数十年来最多の水準に達しています。新たな集団は当然、平等な処遇と機会を求めます。経営者に占める女性の比率が低い、女性の方が与えられるチャンスが少なく所得水準が低いといった事態は、もはや容認されません。数十年前から予想されてきた

人口推移が転換点に達しつつあり、そうなれば企業も転機の到来を実感するでしょう。企業は、多様性をめぐる堂々巡りの議論から抜け出し、未活用の人材プールを生かすために行動を起こさねばなりません。

一部の企業や政策立案者は、高齢者、障がい者、移民、退役軍人、マイノリティを含むワークフォース全体の活用を推進する新たな方法を検討し始めています。定年退職モデルの見直しを実施している企業もあります。日本の安倍首相は国内企業に対し、労働市場での女性の活躍推進を促しています。米国では、社員の高齢化に直面した石油・ガス・航空宇宙業界の企業が、知識移転と次世代育成のために定年を引き上げ、段階的な退職、セカンドキャリアの導入を通じて人材を確保しています。中国はグローバルな人材不足に対処するため先手を打って、高等教育への投資を増やしています。2013年には、G20諸国で高等教育を受けた25～34歳の層のうち、中国が占める比率は17%に過ぎませんでしたが、2030年にはこの比率が27%に上昇するとOECDが予測しています。また中国は、自国の新卒者に外国企業より中国企業を選ぶよう促すことで、頭脳流出を防いでもいます。<sup>6</sup>

### 進化する人材誘致・人材管理

企業が競争に打ち勝つため、人事部門は引き続き個々に応じたカスタマイズを進め、特定層に特化していくでしょう。個々が各自のキャリアに一層大きな責任を負うため、企業は社員のキャリアを把握し、彼らに積極的に関わり、定着してもらう必要に迫られます。また人間的な触れあいが多い機能的な人事モデルから、触れあいの少ないハイテクモデルに移行すると思われる。このモデルは、20世紀に一般的だった、パスワードで保護された縦割りの取引的なアプローチに比べ、オープン・統合的・能動的かつゲーム化された他のソーシャルチャンネルと一層調和したものになるでしょう。

企業は、多様性をめぐる堂々巡りの議論から抜け出し、  
未活用の人材プールを生かすために行動を起こさねばなりません。

情報へのアクセス拡大により、企業のパフォーマンス改善の手法も変化するでしょう。面談や年次査定に基づく旧来の従業員管理から、アセスメント、オンライン上での言動、持続的なフィードバック、リアルタイム実績データなどを用いて個人レベルの継続的な向上を促す、真の従業員パフォーマンス管理へと移行します。ソーシャルチャネル構築を通じて、接触機会を広げ忠誠心が高まる経験を増やし続ければ、人材調達コストが減少し、優秀な人材を誘致・確保するための新たな機会が拡大します。これに移行できない企業や、移行が遅れた企業は競争で不利な立場に置かれるでしょう。

## 個人の選択肢の拡大—— 会社に最近何をしてもらったか？

消費者は、従来以上に大きな決定権を握っています。情報の透明性やアクセス機会の増大、低コスト化により消費者の選択肢——海外か国内か、会社か職人か——が増えた今、企業はこれまでと違う行動を求められます。個人の選択肢

面談や年次査定に基づく旧来の従業員管理から、アセスメント、オンライン上での言動、持続的なフィードバック、リアルタイム実績データなどを用いて個人レベルの継続的な向上を促す、真の従業員パフォーマンス管理へと移行します。

がメーカーズムーブメントを推進しました。Uber、Airbnb、Craigslist、quikr 等の台頭に伴い、C2C 市場が成長するでしょう。消費者の声の高まりは労働市場でも見られ、企業と社員の基本的な関係が変化しています。

### 転換点を迎えた労使関係

かつての雇用関係を特徴づけた、温情主義と忠誠心を基盤とする旧来の文化は、得てして移ろいやすい、超然とした利己主義に取って代わりました。**労使間の信頼は、史上最低の水準に低下しています。**今では在職年数ではなく、スキルによって、社員の選択肢や賃金、機会が決定づけられます。企業側もこうした信頼の欠如を感じとり、いったんスキルを身につけたら社員が会社を辞めるのではないかと懸念しています。多額のコストを要し持続不可能かつ硬直的な雇用法制を維持し、従来の終身雇用モデルを守ろうとする国もありますが、キャリアの安定性——雇用主に関係なく、より良い仕事に移り出世の階段をのぼる能力——が、雇用の安定性に代わる存在になり始めています。

需要が高い人材の存在により、キャンディデイト主導の雇用市場へと転換が促されるため、社員の意欲を高める能力開発の機会や研修、明確なキャリアパスが重要になります。ミレニアル世代は、ライフステージに応じて仕事を変える柔軟性を望み、**ワンライフ**——状況に応じて公私両面の目標を追求できる、仕事と家庭を両立するバランスのとれた生活——を求めています。彼らが仕事という名の長距離走に乗り出す準備をする中、キャリアラダー（出世の階段）は**キャリアウェーブ**に道を譲るでしょう。



## 人々はこれまで以上に、終身雇用ではなく様々な企業でのキャリアを追求するでしょう。

需要の多い才能を備えた「持てる者」は、交渉で有利な位置に立ち自分のキャリアをコントロールできるようになります。企業が望むスキルのない「持たざる者」は、次第に取り残され使い捨てられます。特に「それ以外の人々」の意欲と生産性を高めるため、企業は一層の努力を求められます。企業は考え方を改め、働き手がスキルを高め存在価値を維持できる職場として、自分の会社を選んでくれるよう、より多くのツールや支援、チャンスを提供しなければなりません。生産性上昇を促し、不平等で時代遅れな労使関係を変化させる新たな就労モデルが、登場しています。新たな雇用ルールにより、能動的な個人主義へとバランスが変化するでしょう。

需要の多い才能を備えた「持てる者」は、交渉で有利な位置に立ち自分のキャリアをコントロールできるようになります。企業が望むスキルのない「持たざる者」は、次第に取り残され使い捨てられます。

### 個人の声の結集——人事も耳を傾けよう

今日、外的要因や世論が企業に途方もない圧力を与えています。昔は労働組合が、方針や給与を決定づけていましたが、現在はソーシャルメディアに支えられた個々人の選択肢が、集団の声として力を発揮し、低スキルなサービス部門の最低賃金を2倍の時給15ドルに引き上げるなど、変化に影響を与えています。労働市場が変化し、かつては学生やパートの主婦向けだった仕事が、今では多くの人にとってフルタイムの「キャリア」になっています。企業は、家族を養える賃金水準を求める、次第に強まる社会的圧力にさらされています。この葛藤が雇用数を脅かし、オートメーションの拡大をもたらすかもしれません。企業と方針立案者は今後、この葛藤を慎重に管理する必要があります。

### 印象がものを言う——企業ブランドの重要性

個人の選択肢が増えると、企業としては、自社の成功に必要な人材を誘致し、採用し定着させるため、新たな手法を見つけねばなりません。LinkedIn や glassdoor.com などのプラットフォームが、オンライン雇用市場に参入し、賃金比較や企業文化、キャリア

パスなど新たな情報を提供しつつ、中核的サービスを拡大しています。企業は、オンライン上での自社イメージを守るために努力し、理想的な職場としてのブランドを確立する必要があります。先日「ニューヨークタイムズ」紙に掲載された、Amazon の内情を暴く記事は注目を集めました。ホワイトカラー層と告発者の対立や、集団の声の高まりを考えると、この種の記事はこれが最後とは到底思えません。

企業も個人も、価値観を共有でき明確な社会的意義を持つ組織と付き合うことを選択しています。同じよう

な品質の別ブランドが、社会的意義<sup>7</sup>を支持していれば、消費者の83%はブランドを切り替えるでしょう。ビジネスをする際、社会的意義が決定要因になることもあります。特にZ世

代は社会問題に詳しく、優先順位が明確です。<sup>8</sup> 彼らは、十分な給与をもらって意義ある仕事をし、高い収益に加え業績向上が社会に役立つことが明確な会社で働きたいと考えています。優秀な人材の誘致、採用、確保に取り組む際、企業は国内的視点からグローバルな発想へと転換を求められます。企業ブランドがこれほど重要で、これほど無防備にさらされている時代はありません。

### 顧客ニーズの高度化——

#### 透明性とプラットフォームの発展

技術の普及とデータへのアクセス増大を受けて、企業はより優れた洞察や効率改善を求めるようになりました。企業が人材獲得・定着において次第にサプライチェーンの高度化を図る一方、顧客や規制当局、消費者は、情報へのさらに深い見識としっかりした取り扱いを求めています。利益を具現化したければ、企業はまずデータに圧倒されず、こうした新たなツールの使い方を覚えねばなりません。今はあらゆるものを測定できますが、ノイズの中から価値ある情報を選別するのが困難です。

## 企業が人材獲得・定着において次第にサプライチェーンの高度化を図る一方、顧客や規制当局、消費者は、情報へのさらに深い見識としっかりした取り扱いを求めています。

### 自分を知り、相手を知る

企業は、ビッグデータを利用して従来以上に顧客を理解しています。マス・インディビジュアルライゼーション（大衆を個別化）により、データと技術の力を借りて個々のニーズに応じた体験を提供できます。米国の小売り企業 Target は、顧客の妊娠時期を調べて赤ちゃん用品のクーポンを送付したことで、話題を呼びました。Facebook と LinkedIn は、顧客一人ひとりに応じて表示する広告をカスタマイズしています。Google の予測アルゴリズムを使えば、選挙結果から疾患の流

行動検証・知能テストやデジタル業績評価カードの利用拡大は、労働力に関する報告書作成から、生産性・業績・社員意欲の向上を目指す労働力分析への移行を促します。

行まであらゆることを予想できます。しかし、ビッグデータはサイバーリスクも生んでいます。ソニーや Talk Talk、JP モルガン、eBay などの企業への派手なサイバー攻撃に、経営者はひるんでいます。エクスペリスの調査<sup>9</sup>によると、世界の CEO と CTO は、最も需要が高く欠員補充が難しいスキルとしてセキュリティに度々言及しており、IT 企業経営者の 32% が、セキュリティスキルを持つ専門家を採用したがついています。データの機密性、デジタルセキュリティ、サイバー犯罪は、今後も新聞に取り上げられ続けるでしょう。

最新の社員データの欠如を、企業は次第に重大な脆弱性とみなしています。80%もの企業が、自社敷地内で働く人々の確実な全体像を把握しておらず、<sup>10</sup> リスク・法務部門に深刻な懸念を提起しています。企業は、犯罪歴や薬物使用歴、緊急時の連絡先、タイムカードなどすべての情報をクリックひとつで呼び出せる、社員に関する詳細なデジタル情報を求めています。人材施策のリアル

タイム把握を求めるこうした要請の高まりにより、ワークフォースソリューション業界が根底から再編されます。情報化時代が、新たな責任を生みだし続けるのです。

### 奇妙な組み合わせ——マッシュアップ\*と人事部門で、労働市場を修復できるか？

**データと新たなツールの波が押し寄せる中、人事機能はますます複雑化し、企業は能力拡大や柔軟性向上、価値創造にかかる時間改善のため、外部のパートナーや個人への依存を強めています。**企業は社員に対する理解も深めるでしょう。行動検証・知能テストやデジタル業績評価カードの利用拡大は、労働力に関する報告書の作成から、生産性・業績・社員意欲の向上を目指す労働力分析への移行を促します。サムスンが、アップルの iPhone 用チップを製造するマッシュアップなど、新たな提携・コーペティション（競争関係にある企業同士の協力）モデルは、優れたサプライチェーン分析を促進し、企業同士が互いの強みを生かし機敏性を高めることを可能にする一方、相互依存をもたらすでしょう。人事部門は、このコーペティションから学び、拡張可能な形でのスピーディな新機能の統合を確認する必要があります。

最終的には、データ集約を通じて企業は、採用・能力開発・ワークフォース管理戦略をめぐり、より優れた意思決定を下せるはずで。データを用いて、経営者の業績把握、チャンスの特典、リスク予想を支援できます。課題は、未来の占い方を知り、数字から有益な洞察を引き出せるかどうかです。

### 技術革新が仕事の仕方を変えている

#### 古きを捨て、新しきを得る

技術革新により、景気循環は短期化し競争はますますグローバル化しています。絶え間ない変化を踏まえると、

\* Web 上の情報やサービスを組み合わせ新サービスを提供すること



個人が最新スキルを維持し続けたり、教育者が3年後の採用担当者のニーズを予測するのは一層難しくなっています。技術革新が「配置転換や失職」につながるかという議論は今後も続きますが、技術が低・中スキル職に与える全体的な影響がまだ判明していないことは確かです。現在以上に高度な人工知能の開発により、監査・会計など高スキル職のホワイトカラーにも間もなく影響が表れるでしょう。10～20年後<sup>11</sup>には、2010年時点で米国に存在する仕事の最大47%が、コンピュータ化される可能性が高いとされています。歴史が指針となるのなら、最終的には新たに生まれた産業や機会が既存のものを凌ぐはずですが、移行は難しく、労働市場に勝ち組と負け組が生まれるでしょう。

### ヒューマンクラウドとハイタッチ・テクノロジー\*

高度にネットワーク化されたデータ過剰な環境では、技術が市場への参入障壁を大幅に低くし、決定権が生産者から消費者に移っています。技術プラットフォームを用いた単発の仕事(ギグ)の取引、いわゆるギグ・エコノミーの台頭は、今や日常的な現象です。これにより伝統的なマスマーケティングの需要が減少し、消費者とより密接で個人的な関係を築く企業が有利な立場となります。場合によっては、You Tube や Instagram で多数のフォロワーを持つ個人の**インフルエンサー**の方が、消費者からすれば身近で信頼できるとみなされます。

また技術革新はブランド価値にも疑問を投げかけ、特にシェアリング・エコノミー(共有型経済)の成長に伴い、信頼構築の新たな手法を生みだしています。かつて人々は質の高いサービスを確保するため、大手有名企業に頼りましたが、レーティング・エコノミー(評価型経

\* 人間的な触れあいのある技術

済)の誕生を受け、Etsyのアーティスト、Airbnbの大家、TaskRabbitのデザイナーやその他の「無名ブランド」も、大企業と同等かそれ以上に信頼できると判断されるようになりました。Amazonは**ハンドメイド**という名称で、手作りを扱う新たなマーケットプレイスを用意しています。5つのシェアリング産業——ピアツーピア・ファイナンス(ソーシャルファイナンス)、オンラインスタッフティング、ピアツーピア・アコモデーション(民泊)、カーシェアリング、音楽動画配信——は、全世界での収益を現在の約150億ドルから、2025年<sup>12</sup>には3350億ドルに伸ばす可能性を秘めています。信頼性の発展により、数百万人の小規模な生産者に門戸が開かれ、巨大多国籍企業も恐れおののくメーカーズムーブメントが幕を開けました。

消費者が、より個別化されたピアツーピア商品やサービスの取引を求め、今後一層多くのヒューマンクラウド型ソリューションが市場に浸透するでしょう——現時点では、その多くが売上達成に苦心していますが、とはいえ、間接費を抑えたこれら多くの選択肢の登場に伴い、人材派遣を含む様々な既存業種において、オンラインプラットフォームを活用した小企業の活躍により、利鞘が圧迫され続けるでしょう。新しい技術を通じ仕事の需要と供給をマッチさせやすくなった今、従来の正社員雇用が保証する労働者保護と、Upwork、crowdSPRING、Freelancer.comなど安定性が低いインフォーマルな新モデルの間で適切なバランスを実現することが課題となっています。まだ労働市場の一部を占めるに過ぎませんが、こうした再編は、新たな働き方が生まれ、消費者・労働者がそれを求めていることを示す証拠です。その影響を受けている実際の仕事数はわずかかもしれませんが、こうした変化が社員の期待や要望を形作ります。

5つのシェアリング産業——**ピアツーピア・ファイナンス(ソーシャルファイナンス)、オンラインスタッフティング、ピアツーピア・アコモデーション(民泊)、カーシェアリング、音楽動画配信**——は、全世界での収益を現在の約150億ドルから、2025年には3350億ドルに伸ばす可能性を秘めています。

## 仕事のウーバー化は、人々が単発の仕事を獲得して副収入を得る機会、あるいはリアルタイムでプロジェクトを完成させる機会を提供します。

### ウェアラブル、センサー、サービス

ウェアラブル技術や埋め込み技術、インテリジェントセンサー、すべてのインターネット (IoE) を用いた日常生活のデジタル化が、家庭や職場、ビジネスモデルに影響を与えるでしょう。社員はスマートフォンで出勤時間を記録し、車載センサーが経路と配送状況を保存し、ダッシュボード搭載カメラがあらゆる動作を録画します。匿名ユーザーデータを集めるアップル、ジェットエンジンの正常な稼働を監視するボーイングなど、製造元が自社製品と接続する機会を増やしています。

この新たなつながり方は、企業があらゆる面での理解を深める上で役立ち、集めた情報、開発する製品、監視する行動に変化をもたらします。

人事部門は、つながりの向上を通じて自社の社員・製品への理解を深め、広範囲にわたる多数のワークフォースの調整を図り、人材パイプラインを特定し、予測精度を高めることができます。現在、ウェアラブル端末の売上のうち法人顧客が占める割合は1%ですが、2020年<sup>13</sup>には17%に達すると言われてしています。FitbitやJawboneなどのウェアラブルの普及により、企業は生産性・健康状態の向上を目的とする健康プログラムの一環として、社員の健康データを収集できます。人事部門では、応募者追跡システムを用いた採用管理、人事情報システムを用いた社員との交流、分析・評価ツールを用いた効率性向上と長期計画策定の推進など、新たなデジタルシステムの活用も進むでしょう。また新人研修や福利厚生管理などの標準プロセスが、自動化され個別化されるでしょう。多くの大手企業が、社員と交流し、地理的に遠く離れて働く社員を結びつけるために、社内オンラインコミュニティを設置しています。最終的には、無数の技術とシステムを結集し、数千ギガバイトのデータを処理するワークフォース・プラットフォームが、人事部門による社員への関与や労働力管理の向上に寄与するでしょう。

### 新たな働き方——再編された労働市場

技術革新による混乱が今後も急激な変化をもたらし、新たな働き方を生みだすでしょう。仕事のウーバー化は、人々が単発の仕事を獲得して副収入を得る機会、あるいはリアルタイムでプロジェクトを完成させる機会を提供します。バーチャルキャリアカを問わず、人材をその場で調達するこの力は、新たな認識を目覚めさせるとともに、新たな競争上の強みをもたらします。UpworkやFreelancer.comを経由して、オンデマンド型のグローバル人材市場にオンラインで参加することで、誰でも時間とスキルをお金に変えられるようになりました。この新たな就業機会が現実として浮上するに従い、人々は選択肢がもたらすパラドクスに改めて直面します。この働き方には、柔軟性や空いた時間でお金を稼げるという利点がある一方、収入を予測できず雇用の安定も保証されません。労働市場の再編が続いても、安定性を求める人々の欲求は消えないでしょう。私たちは今後、誰が彼らの面倒をみて、税制・社会保障面の安定性を保証するのか、そのための費用を誰が負担するのかといった課題に答えることを迫られます。

## 結論

確実に不確実なこの世界で、企業は急激に変化する環境に適応し、失われやすい競争優位性を巧みに活用する準備を整えねばなりません。そのためには、適切なタイミングで適正人材を確保すべく、ワークフォース戦略への新たなアプローチが必要です。

産業の急速な進化に伴い仕事が生まれては消えていく結果として、需要・供給両面で労働市場は一層複雑化するでしょう。人とビジネスの関わり方や働き方、消費の仕方を取りまとめる効果的なプラットフォームの役割を果たす企業こそが、このHuman Ageに注目を集められるのです。この移行期の中から、新たな働き方がこれからも登場し続けるでしょう。

## 参考文献

---

- <sup>1</sup> 「The Human Age」 マンパワーグループ、2011年3月。
- <sup>2</sup> 「2015年人材不足に関する年次調査」 マンパワーグループ、2015年3月。
- <sup>3</sup> 「欧州経済見通し」 欧州委員会、2015年1月。
- <sup>4</sup> Dobbs, Richard, Manyika, James and Woetzel, Jonathan. No Ordinary Disruption: The Four Global Forces Breaking All the Trends. New York: マッキンゼー・アンド・カンパニー、2015年。
- <sup>5</sup> Education Indicators in Focus、OECD、2015年4月。
- <sup>6</sup> The China Effect on Global Innovation、マッキンゼー・グローバル研究所、2015年10月。
- <sup>7</sup> 「2012年世界消費者意識調査」 エデルマン・グッドパーパス®、2012年4月。
- <sup>8</sup> 「2015年エデルマン・トラスト・バロメーター・グローバル・リザルト」 エデルマン、2015年2月。
- <sup>9</sup> 「エクスペリスIT研究調査」 2016年1月。
- <sup>10</sup> Finding the Missing Workforce、TAPFIN、2015年6月。
- <sup>11</sup> Deep Shift: Technology Tipping Points and Societal Impact、世界経済フォーラム、2015年9月。
- <sup>12</sup> The Sharing Economy – Sizing the Revenue Opportunity、PwC、2014年8月。
- <sup>13</sup> Olson, Parny, 2015. "More Bosses Expected to Track Their Staff Through Wearables In The Next 5 Years," フォーブス、6月1日。

## マンパワーグループについて

マンパワーグループ (NYSE: MAN) は、65年以上にわたり革新的なワークフォースソリューションを生みだしている、世界のワークフォースエキスパートです。マンパワーグループは、毎日 60 万人以上の人々に、幅広い業種や業界にわたり意義ある仕事を提供しています。マンパワーグループのブランドである Manpower<sup>®</sup>、Experis<sup>®</sup>、Right Management<sup>®</sup> および ManpowerGroup<sup>®</sup> Solutions を通じて、80 の国と地域で 40 万社以上の顧客が重要な人材ニーズに対処できるよう支援し、人材の調達・管理・育成のための総合的なソリューションを提供しています。2015年には5年連続で「世界で最も倫理的な企業」、およびフォーチュン誌の「最も称賛されるべき企業」に選出されており、業界で最も信頼されるブランドであることが確認されました。働く世界を活性化するマンパワーグループの活動については、[www.manpowergroup.jp](http://www.manpowergroup.jp) をご覧ください。

