



HUMAN AGE、勝利の鍵はスリム化

確実な不確実性の中で、組織は機敏性を求められる



固い結び目のように更に固く絡み合う様々な力。 マンパワーグループが予見した動向は、加速しながら一点に収束しつつあります。

マンパワーグループは、65年以上にわたり、変化する働く世界の最新動向を追ってきました。深い洞察力と経験を生かして、働く世界に影響を及ぼす人口構成および技術動向を分析し、世界のワークフォースにおける人材供給の持続可能性を確保してきました。そして2014年を迎え、こうした動向に関するマンパワーグループの予測・予言に間違いはなかったことが明らかになっています。[図1]

これまでに確認された動向が、加速と収束を続けており、国家や企業、個人はその影響を十分に実感しています。マクロ経済的な力により利益の減少が続き、少ない労働力でより大きな成果を目指す必要性が生まれるとともに、経済成長の原動力として、人材の潜在能力への注目が高まっています。また技術の進化によって、仕事の仕方やそれに必要なスキルが見直されています。人口構成の変化や、絶えず変化する消費者ニーズに対応するために特殊なスキルを求める企業側の知識も向上し、ますます人材のミスマッチが増加しつつあります。

マンパワーグループは、「働く世界に力を与え、企業、地域社会、国、個人のために人材供給の持続可能性を構築する」という明確な使命感を抱き1948年に設立されました。その誓いは、過去65年にわたり揺るぐことはなく、むしろマンパワーグループは、変化する働く世界の動向を先読みすべく、常に進化し自己改革を続けてきました。マンパワーグループの設立当時、ビジネスは売買中心で、グローバリゼーションという言葉も一般的ではありませんでした。以降、経済の主たる中心は工業からサービス業に転換しました。働く世界の動向を予見し市場での絶え間ない変化に対応しながら、マンパワーグループは、企業が不確実な環境で成功を収めるには機敏性と柔軟性が不可欠であると認識しています。

ますます進化し続け、複雑化する顧客の需要を見通したことは（マンパワーグループは、Human Age（人の時代）を予見し、全ての企業の競争力を決定づける主要素は人材であると提唱した最初の企業です）、マンパワーグループが自社のブランド刷新と事業のスリム化を決断した主たる動機となりました。短期間で成果を出す力、より優れ差別化されたワークフォースソリューションの提供、市場の変化に素早く対応できる能力など、顧客のニーズをいち早く満たすべく、マンパワーグループは急速に進化してきました。

マンパワーグループが培ってきた洞察力、経験、戦略、エネルギーで、顧客の推進力を高めることが可能となります。

HUMAN AGEを共に勝ち抜く



過去の予測が間違っていなかったことが証明された

2012: 新たなエコシステムへの適応: Human Age

2年前に、Human Ageが働く世界を特徴づける原動力であると私たちは特定しました。人的資源は、現在もこれからも原動力であり続けます。唯一の違いは、今ではより多くの企業が、人的資源がどれほど企業の競争力に貢献するのかに気づき始めている点です。

2011: Human Ageの到来

私たちは3年前、技術や製品開発ではなく、人の潜在能力が経済成長の原動力になるという概念を世界に提唱しました。

2010: 働く世界における新標準への準備

2010年に私たちは、人材の供給と需要に影響する大きな変化を予測していました。深刻な人材のミスマッチと並行して、需要の高いスキルを持つ人材はより大きな力を手にすると予測しました。同時に、洗練された消費者が増加することで、企業はより少ない人材でより大きな価値を創出することを余儀なくされることも予測しました。こうした変化には、企業が技術の活用法を把握してさえいれば、対処できるでしょう。

2009: 働く世界の再構築

世界的な景気の後退が続く中、2009年の取り組みでは、混乱という視点から変化する市場の動向を検討しました。私たちは、例えば、職場における世代間の衝突やチャンスの少ない若者たちの不満の増大を予測しました。この時、私たちは初めて、進化を続けるデータマイニングの威力と、それが仕事に及ぼす影響——今日、業界で幅広く議論されているテーマ——を認識したのです。

2008: 働く世界: 動向予測とその影響

この当時の予測を事業戦略に活用する取り組みを通じて、数年後の私たちの役割を最終的に特徴づける一連の動向を確認しました。例えば、私たちは、人口構成の変化により、OECD諸国では人材の確保が深刻な影響を受けると予測しました。そして6年後の今、これが驚くべき形で現実化するのを、私たちは目の当たりにしています。

企業も従業員も次第にえり好みが増え、適材適所ソリューションの必要性が高まっています。[図 2]

昨年、マンパワーグループは、マクロ経済の力が強まり、不確実性のみが確実になりつつあると指摘しました。不安定で予測のつかない Human Age、即ちマンパワーグループが 2011 年に変化すると見通した新時代を形成する力は、一層密接に絡み合い、異なる方向に働くことで、まるで固い結び目のように解き難くなっていました。それから 1 年を経た現在、雇用エコシステムが急激に複雑化するにつれ、この結び目がますます固くなっています。

- **資本主義から人材主義への転換が定着**：才能と創意工夫を成長の主要な推進力と捉える人材主義が、現在では明らかに経済発展を支える主な力になっています。と同時に、人材を見いだすのが困難となり、企業の競争力や成功を脅かしています。従業員の潜在能力を解き放ち、適材適所の方針に則ってその才能やスキルを開拓・活用する組織は、不確実な環境下においても、ビジネス戦略を実行し勝ち抜く準備が整っているとと言えます。
- **グローバルの再構成で常時検討状態へ**：目まぐるしく動き続ける経済の力は混乱を招くため、ビジネスリーダーにとって、変化を予測し将来に向け適切な準備を整えるのは至難の業です。ただし、現状に甘んじる企業には、確実な不確実性の時代において成功を期待することはできません。市場の需要の変化に応じて、直ちに方向転換し、新たな施策を講じる能力は、戦略遂行と事業目標を達成する鍵になります。これが、企業の事業経営に大きな変化をもたらすのです。
- **技術が働く世界を形成する**：技術によって、人や企業は仕事の生産性を高めてきました。当初は、業務のスリム化を目的に技術が導入されました。新技術の普及、そして開発の高速化で廃れた仕事もある一方、数多くの仕事が新たに生まれました。市場や現行システムにおいて絶え間なく進み続ける技術革新に取り残されまいと奮闘する一方、技術革新は従業員の思考や情報伝達の方法に影響を与え、時に混乱を招いています。

従って、新技術の急増は、諸刃の剣に喩えられます。技術はスリム化の推進を促す一方で、何の仕事をどのように行うか、それを行うにはどのスキルが必要かを規定してしまう、複雑さも生じさせます。

- **労働市場の二極化**：ワークフォースとして社会に参加する機会に恵まれた人とそうでない人との間で、溝が広がりつつあります。これは、即戦力となる人材の発掘が困難であることを意味しているのです。人材が成長の主な原動力である Human Age において、拡大する人材のミスマッチや人材不足に対応し、持続可能なワークフォースを開発・活用することが、経済発展を遂げる上で不可欠です。国家や企業は、それぞれの長期戦略や経済目標に合致した人材供給源の開発を重視しなければなりません。Human Age で勝利を望むリーダーは、事業戦略に沿った人材戦略を策定するのみならず、人材不足が現在および今後、自社のワークフォースニーズにいかなる影響を及ぼすのかも考慮しなければなりません。[図 3]

Human Age では、不安定で予測できない力が、組織を様々な方向へと突き動かします。力は加速しながら一点に収束し、固い結び目のように解き難くなっています。この結び目は、強く絡み合い成長を妨げます。リーダーは、業績を向上させるために、この結び目を緩めなければなりません。組織をスリム化し、機敏性と柔軟性を高める必要があります。機敏で柔軟な組織は、企業が市場の不確実性と向き合い、事業目標を達成することを促進します。

マンパワーグループ： 65年にわたり働く世界の動向を予測

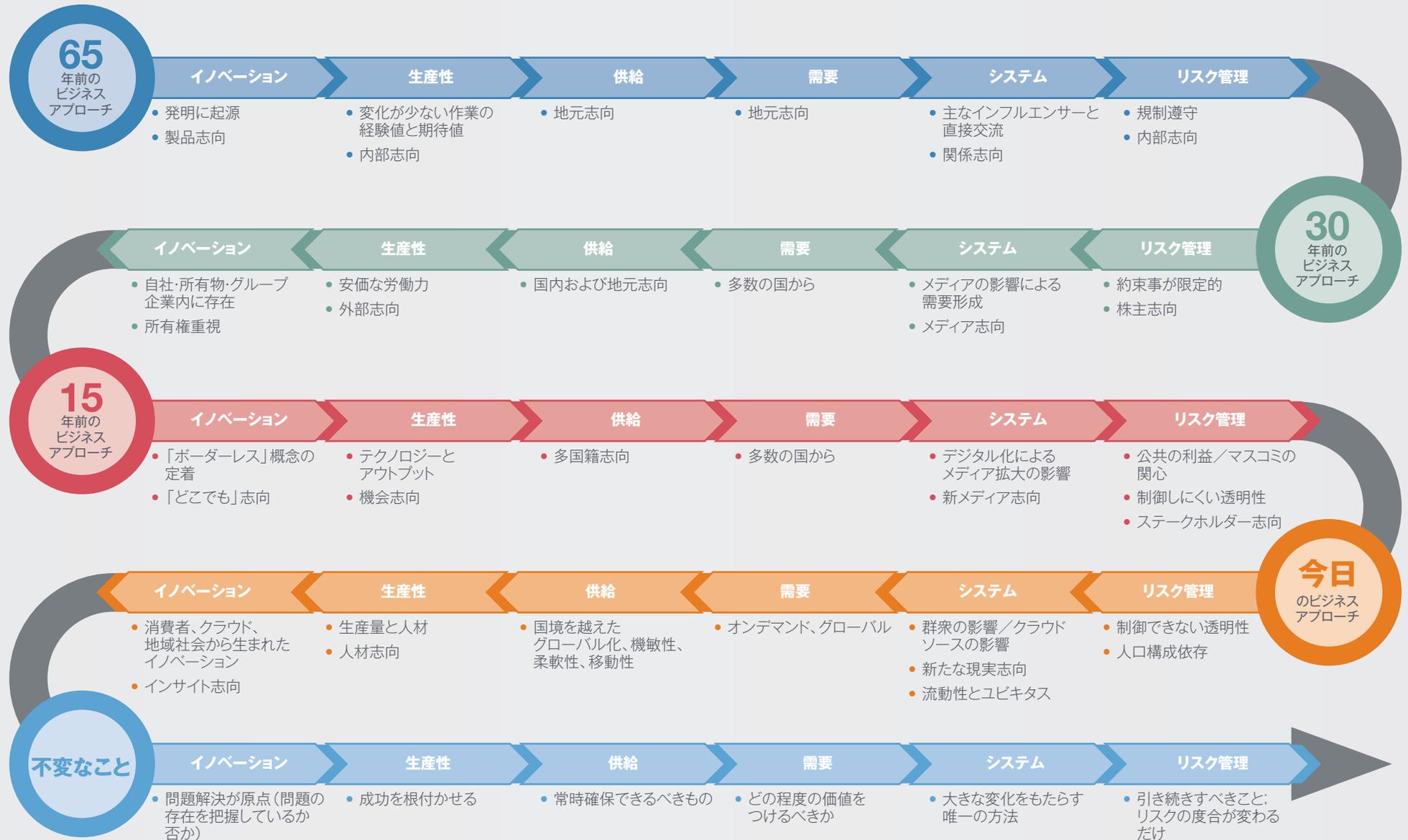


図2

機敏性と柔軟性：HUMAN AGE の 加速的な変化に対する解決策



図3

マンパワーグループが明らかにした働く世界の動向が、一層の強まりを見せています。企業は、加速し一点に収束しつつあるこの動向が、何を暗示しているかに気づき始めています。例えば、マンパワーグループの2012年の人材不足に関する調査では、人材不足を経験している企業は現状に甘んじており、56%が欠員による事業への影響は、ほとんどまたは全く無いと考えていることが分かりました¹。マンパワーグループは、この考え方は企業を不利な立場に立たせる危険があると警鐘を鳴らしました。2013年に見られた変化では、人材不足が事業にマイナスの影響を及ぼすと考える企業の数、前年との比較で三分の一増加しています。人材不足の問題が特に深刻な国々では、多くの企業が一層大きな懸念を示しました。例えば、

¹ <http://www.prnewswire.com/news-releases/break-the-crisis-and-complacency-cycle-and-build-the-right-workforce-manpowergroup-warns-employers-155300465.html>

中国（86%）、香港（86%）、日本（85%）では、人材不足という課題を抱える大多数の企業が、このような人材不足が顧客へのサービス提供能力に中程度または大きな影響を及ぼすと回答しています²。

企業の挑戦——絡み合う結び目をほどく

2014年に入り、景気回復が本格化しているという希望的な指標が出されています。2014年が米国経済にとって「躍進の年」になるであろう証拠として、成長の伸びを示す数値が挙げられています³。同時に、アイルランドなど不振に喘ぐユーロ圏経済が、財政救済策から脱却しています⁴。マンパワーグループの2014年第1四半期マンパワー雇用予測調査⁵によると、世界中の企業が、本年の最初3カ月間は採用に対し慎重ながらも、積極的なアプローチをとると見込まれています。

深刻な世界同時不況とその後の遅々たる回復の歩みが、絶え間なく続く経済、社会、政治の変動とも相まって、ビジネスリーダーの考え方を完全に変えてしまいました。彼らはワークフォースを拡大するのではなく、できる限りコンパクトな組織の維持を重視しました。彼らは、目前に迫る（と思われる）次の外的ショックを回避することに夢中で、大きなリスクを背負うメリットはないと信じています。企業が需要を見越してワークフォースの拡大を行うことはもはやなく、実際に需要が発生し、しかもその需要が堅調で持続可能だと確信した場合にのみ、従業員を採用しているのです。不況は背後に遠ざかったかもしれませんが、多くの場面において不況時の心理が今も色濃く残っているのが現状です。

2014年の課題は、今日のビジネスを形成する相互に関係する多くの力を前に、いかに順応し進化していくかです。

² <http://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/manpowergroup-en/home/thought-leadership/research-insights/talent-sources/2013-talent-shortage#.UsW-xPRDu6M>

³ <http://www.bbc.co.uk/news/business-25461164>

⁴ <http://www.bbc.co.uk/news/business-25461164>

⁵ <http://www.bbc.co.uk/news/business-25461164>

世界的に失速する経済成長

世界の経済生産高は増加しています。しかし、その増加の大部分は新興国から生じ、先進超大国の成長ペースは落ちています。成長し続ける中国でさえ横ばい状態が続いています。[図 4]

世界的に失速する経済成長

経済	前年比			
	2011	2012	推計値	
世界生産高	3.9	3.2	2.9	3.6
先進国	1.7	1.5	1.2	2.0
新興市場および発展途上国	6.2	4.9	4.5	5.1

出典：IMF 世界経済見通し、2013 年 10 月

図4

中国への投資規模、そして多くの企業が中国を労働、輸出入、消費の源と見なしている実情を踏まえれば、この状況は極めて重要です。中国では、ワークフォースの高齢化が急速に進んでいます。その原因の一端は、数十年前から続く一人っ子政策にあります。2010 年に 34.5 才だった中国人の中央年齢は、2050 年には 48.7 才に達します⁶。これらの経済的変化や人口構成の変動を把握できれば、企業は、機敏性を高め効果的に対処する方法を編み出す時間を確保できるでしょう。

労働力の過剰供給、人材の供給不足

マンパワーグループは、収束傾向にある人口構成の影響と、世界的な人材不足との関係を長年調査してきました。マンパワーグループの 2013 年「人材不足に関する調査」では、労働力の過剰供給と人材の供給不足を受けて、人材のミスマッチが多発していることが確認されています。しかしながら、上述の通り、採用責任者の多くが、この問題をさして案じていませんでした。彼らの反応は一言でいえば「不都合なことは隠し、後任に任せる」で、まさにその通り行動していました。2014 年の採用責任者は、彼らの「後任」

に当たり、人材に関するこの難題で夜も眠ることができません。生産年齢人口の顕著な変動（北米、欧州、東アジア諸国で減少、サハラ砂漠以南のアフリカおよびインドで急増）、都市化の進展、移民の増加、蔓延する若者の失業、増大する中産階級などが、ワークフォースのニーズに根本的な影響を及ぼしています。世界経済フォーラムは、東アジアで新たに 10 億人の中産階級が誕生すると予測しており、最終的には輸出主導型の成長から消費者志向型の成長へと移行するでしょう⁷。これは、商財・サービスの需要に大きな変化を生じさせ、その需要を満たすために必要な人材の確保に大きな影響を及ぼすことになります。

今やビジネスはグローバル化し、人材は流動化しているのに、政府の活動は国内に限定されるため、必然的に軋轢や摩擦が生じています。ほとんどのグローバル企業は、適時に適所で適材を発掘したいと願っています。人的資源を求める彼らの意欲は、国内志向である労働市場の法律や保護主義に阻害されています。また、個人はより良い機会を得るために移動する自由を求めています。その結果、人材が流入する企業や国家がある一方で、人材の流出でマイナスの影響を受ける企業や国家が出る場合もあります。地域間流動という課題が今後多くの国に影響を及ぼすため、企業には、このような摩擦に対処し、変化する環境を巧みに切り抜ける力が必要です。資本主義から人材主義への移行を特徴とする Human Age において、企業や国家の競争力を決定づける要因は、国内の労働法規を適用しつつ、この流動的な人材が持つ潜在能力を引き出せる手腕にあると言えるでしょう。[図 5]

依然として高い若者の失業率

世界の若者は、労働市場の社会的な二極化によって最も大きな痛手を受けており、若者の失業率の高さは、依然として世界の景気回復における最も深刻な課題の一つです。若者の失業率は世界平均が 12.6% で、中高年層の 2.8 倍になっています。中東の失業率は平均 28.1% で⁸、ギリシャやスペインでは、55% 以上の若者が失業中です⁹。ひとつの世代全体が労働市場から

⁷ <http://www.weforum.org/news/asian-middle-class-drive-growth>

⁸ International Labour Organization, Key Indicators of the Labour Market (KILM), 7th Edition.

⁹ International Labour Organization, Key Indicators of the Labour Market (KILM), 7th Edition.

⁶ <http://www.economist.com/node/21553056>

人材のミスマッチを引き起こす人口構成的要因

人口構成上の問題

東アジア、北米、欧州の多くの国で、人口が急速に高齢化し、中南米諸国も間もなくそれと同じ道を辿ることになります。

拡大する中産階級

東アジアで新たに10億人の中産階級が誕生し、最終的には輸出主導型の成長から消費者志向型の成長へと移行することが予想されます。

都市化

あまり話題にされませんが、都市化による影響のひとつとして、農村部で確保できる労働力が不足します。

移住

中国／インド／アフリカの3地域における移民増加を受けて、国内および国家間双方で地域間移動に起因する新たなサービスへのニーズが生み出されます。

いわゆる人口配当

インフラや生産的な仕事の環境整備をする能力不足のため、増大する若年労働力を活用できない国々もあります（例、サハラ砂漠以南のアフリカ諸国やインドなど）。

「今の労働市場は、まるで激流のようです。それを逃れようと川岸に這い登るのは選択肢になりません。あなたがいなくても川は流れ続けるからです。あなたは、常に舟のパドルを漕ぎ航行しながら、その川の流れに沿い、流れを征服する技を身につけなければなりません。最後に穏やかな青い海は現れません。その道のりに終わりはないのです」

—マンパワーグループ会長兼 CEO、ジェフ・ジョレス

疎外され、明るいキャリア展望や所得の見通しを失い、競争力が落ち込むのを、私たちは目の当たりにしています。受け入れ難い若者の失業率の高さは、短期間で成果を出すのに必要不可欠となる人材供給源の縮小につながり、世界経済に長期的な悪影響を及ぼします。

政府、教育機関、企業、そして若者自身も、未だに解決策を見つけることができません。若者の失業の一因として、現代の若者は働く世界へ足を踏み入れる準備ができていないという厄介な現実が挙げられています。(72%の教育機関が、自機関の新卒者は即戦力になると信じている一方、十分に準備が整っていると考える企業と卒業生は、それぞれ僅か 42% と 45% です¹⁰。) 言い換えれば、若者人口の急増が世界の一部の地域で労働者の余剰を生じさせている一方、彼らの多くに対して生産的な仕事に就くための適切な教育や訓練が行われていないのです。技術スキルや経験の不足が、欠員を埋められない上位3つの理由の内2つであると企業が指摘しているのは偶然ではありません。

スリム化が必要な理由： ワークフォースと事業戦略を連携させ、 スピードと柔軟性を向上

Human Age は、事業を成功に導く決定的な要因として、人材に前例のない価値を置き、ビジネスリーダーに対し人材の潜在能力の活用法を再検討するよう促しています。市場の不安定化、圧縮された経済循環、短期間で成果を出すことへの圧力、競争の熾烈化、消費者の高まる期待が、新たな現実となっています。ビジネスリーダーが全ての不確実性を予見し回避するのは困難ですが、彼らは自らがコントロールできる要因に集中すればよいのです。つまり、柔軟性と機敏性を持って確実な不確実性に対処することです。

ビジネスリーダーが未来を予見できない場合、変化に対し迅速に対応できる機敏な組織づくりが求められます。これを推進する唯一の方法は、従来と違う発想に基づいて行動し、組織をスリム化することです。スリム化は、ビジネスリーダーのより速い決断を促します。動きの早い機敏な組織づくりを通じて、彼らは不確実な環境に素早く順応し、事業目標をスピーディに実現することができます。今日の経済において事業の合理性の鍵となるのは、戦略的スリム化です。これは、企業が成功と持続可能性を維持する上で必要な柔軟性と機敏性を高めます。

ちなみにビジネスリーダーのほとんどが、事業目標を達成するには機敏性が重要であることを理解しています。42 の国と地域で 18,000 人以上の経営者を対象に行ったマンパワーグループの 2014 年「組織の機敏性に関する調査」によると、ほとんどの組織で過去 12 か月間に何らかの機敏性に対する取り組みが行われていました。機敏な組織を実現する上で最も多く指摘された課題は、意思決定の速さ、従業員の忠誠心、リーダーシップの着眼点、技術的能力、ワークフォースの能力です。これらの課題を克服するためには、スリム化への取り組みが必要です。

¹⁰ <http://money.cnn.com/2013/07/31/news/economy/eurozone-unemployment/index.html>

スリム化が、事業の成功を推進。

スリム化は、組織構造を合理化し、効率的プロセス、費用削減、迅速な意思決定、技術向上を促進します。スリム化に成功すれば、生産性と効率性が高まり、たとえ不確かな環境であっても、ビジネスリーダーは戦略的目標を達成できるのです。

機敏性を推進するためにCEOが最高人事責任者に求めること

Human Age の CEO は、組織の方向性を決定付けます。彼らリーダーシップの方向性が、経営陣に受け入れられ支えられて、企業文化に反映されます。CEO は業績を上げることに注力する中で、組織を挙げて事業戦略を推進し実行するために社内のリーダーたちに協力を求めます。その事業戦略が成功するか否かは、人材戦略とどれだけ綿密に連携できるか、人材戦略を推進する最高人事責任者（CHRO）が、CEO とどれだけ緊密に協力できるかに大きく左右されます。しかしながら、今なお企業は、人材戦略と事業戦略との連携に苦心しています¹¹。CHRO は、その役割を十分効果的に果たし、CEO が最高の業績を上げる一助となれるよう、社内重視のプログラム志向から広く社外を向いたデータ志向、洞察力志向へと転ずる必要があります。多くの点で、CHRO は自組織の「エコノミスト」として、内外のデータに裏付けられた人材の需要と供給に関する市場情報を把握し、提供していかなければなりません。

CHRO は、組織独自の事業戦略や変化するニーズと調和し、これらを推進する適材適所の人材戦略を実践する任務を担っています。彼らは、こうしたニーズを分析し、乖離がないか見極め、人材の能力と企業が求めるレベルの隔たりが埋められているかを確認しなければなりません。組織独自の人材戦略のニーズに重点を置く一方で、CHRO はまた、各従業員のニーズや希望に応じた適材適所のアプローチを導入しなければなりません。人材マネジメント、ワークモデル、人的資源も包括的にスリム化の対象に含めるべきです。

人材マネジメントがスリム化されると、階層構造がフラットになり、リーダーに幅広い役割が与えられ、共働が促進し、パートナーシップが尊重され、個々の才能が有効に活用され出し、新しいアイデアがスピーディに取り入れられます。また、水平的な枠組みや協調的なワークモデルが、機能的、地理的な縦割り構造の障壁を取り除きます。このような枠組みは、機能、部署、組織レベル、文化、地理的条件を越えて、発想や情報、そしてイノベーションにより自由な共有を促進し、より速い戦略の実行につながります。

失業中の若者や非正規雇用の若者、女性、十分なサービスを受けていない層、移民、高齢の労働者など、より一層多様化した人的資源を最適に有効活用する組織には、広い視野、経験、能力が備わります。マンパワーグループの会長兼 CEO であるジェフ・ジョレスは、「多様性を正しく把握すれば、思考も多様化し、良い結果が生まれる」と述べています。巧みに履行された人材戦略は、説明責任を向上させ、協力体制を強め合理化し、全従業員のスキルと意欲を高めます。また、人材供給の持続可能性と事業戦略との整合性を高めます。

¹¹ <http://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/04389dcc-fdc5-4c4e-a61d-0b5ce951af49/Workforce+Strategy+Survey+-+Global+Key+Findings.pdf?MOD=AJPERES>

Human Age では、企業や国家の成功指標として、人材の潜在能力が中心に位置付けられています。資本や資源へのアクセスも（その重要性は衰退傾向にあるとはいえ）引き続き重要ですが、即戦力となる人材へのアクセス可否が、事業戦略を遂行し目的を達成する能力の有無を判断する上では、はるかに正確な予測要因となっています。組織を成功させるスキルや姿勢、考え方を持つ適切な人材を採用し、そうした人材を定着させ育成するのが、Human Age における CHRO の重要な責務です。CHRO がより一層短期間に成果を出すための手段は、人材が持つ全ての可能性を引き出すことにかかっているのです。

結論:柔軟で機敏な人材の活用により、絡み合う結び目をほどく

混乱と不確実性をもたらす持続的な変化に対する企業の切迫感、地理的な条件や業種によって様々ですが、これらの要因に関係なく、短期間で成果を出すことは、どの CEO の念頭にもあります。また、Human Age の全ての組織が、次の共通するジレンマを抱えています。

それは、「人材不足、価値・利益の縮小、経済の不確実性などに直面して、どのように競争力を維持し、事業戦略を遂行すべきか？」という課題です。この課題を解決するには、人材の潜在能力へのアクセス、活用、最適化、開放を通じて、スピードと機敏性を高めることです。

その答えとなるのが、スリム化です。Human Age は、絶え間ない変化と、少ない資源でより多くのことを上手く遂行するよう求める持続的な圧力が特徴です。企業が不確実な環境で成功を収めるには、事業目標を達成しな

ければなりません。データはビジネスリーダーが将来に備える上で役に立ちますが、必ずしも変化を予言するものではありません。ビジネスリーダーは、エコシステムの絶え間ない広範囲におよぶ変化に素早く対応できるよう、組織の機敏性と柔軟性を確保しなければなりません。企業は、業績を向上させるために戦略を迅速に調整または変更できるよう、自社プロセスに十分な融通性と敏捷性を確保し、変化する市場の需要を前に生産性と効率性を高めるべく取り組む必要があります。

適切な形で実施されれば、組織のスリム化は、プロセスの合理化、事業戦略と人材戦略の連携、協力体制の改善、縦割りを廃した組織における効率的なコミュニケーション、企業の目標および目的の明確化をもたらします。スリム化は、持続的な変化に適応する上で必要な柔軟性を企業に与え——行く手にどんな未来が待っているかと——長期的な持続可能性と合理性を保証し、絡み合う結び目をほどく一助となってくれるはず です。

