

# HOW TO NAVIGATE THE HUMAN AGE

最良の人材を見つけ、適切なワークモデルと人材マネジメントを  
実現し、HUMAN AGE(人の時代)を勝ち抜く



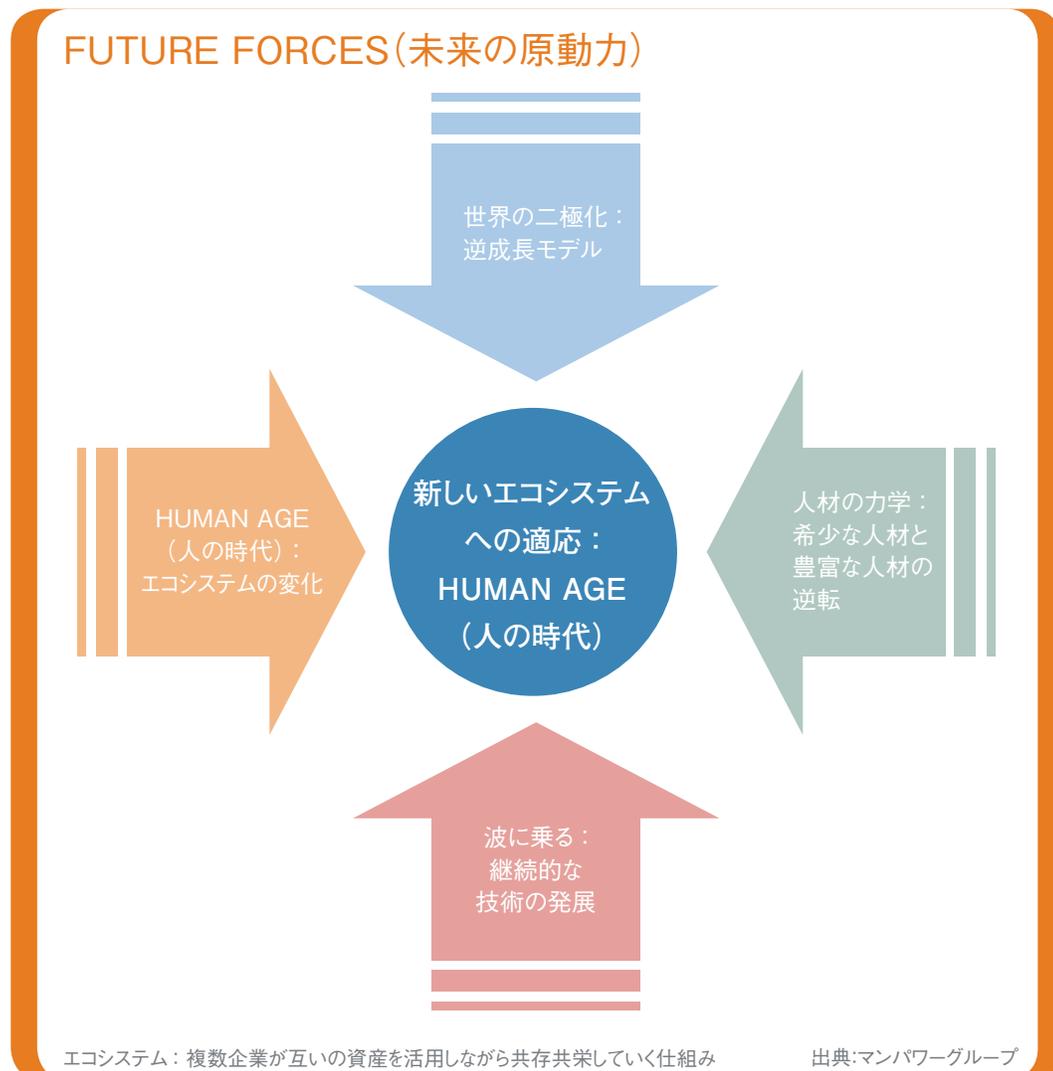
ManpowerGroup™

2011年にスイスのダボスで開催された世界経済フォーラムの年次総会で、マンパワーグループのCEO ジェフ・ジョレスは、「世界はHUMAN AGE（人の時代）に突入した」と宣言しました。この時、目まぐるしく変化し続ける働く世界において、革新的なワークフォースソリューションの提供者としてのマンパワーグループの役割が認知されました。

マンパワーグループは、HUMAN AGE（人の時代）におけるキーポイントを立証することに成功しています。数年間にわたるマクロ経済の影響力分析およびデータの蓄積により、現在の働く世界の重要なトレンドを解明しました。それは、急速な技術革新、人材のミスマッチを深刻化させた人口動態の変動、顧客ニーズの多様化と個人の選択肢の拡大です。

これを受けマンパワーグループでは、創設以来初めて、HUMAN AGE（人の時代）を進化させるFuture Forces（未来の原動力）に関する最新の分析結果と、それに連携する適切な人材戦略を、ここに発表いたします。

HUMAN AGE（人の時代）は、歴史的な技術革新や人口動態の推移、および地理的・政治学的な変化によりその幕を開け、進化し続けています。青銅器時代、鉄器時代、宇宙時代、情報化時代など他の変革期にも匹敵するほど強いインパクトを持つHUMAN AGE（人の時代）の特徴は、人材主義の台頭です。新しい資本主義とも言える人材主義のおかげで、ビジネスを成功に導く原動力としての人材の価値は、これまでにないほど高まっています。



HUMAN AGE（人の時代）において企業は、新興国市場の継続的な成長、グローバル化、従業員の獲得競争（従業員に選ばれる企業となる）、最先端テクノロジーの導入などの状況を見据えて上手に経営の舵取りをしなければなりません。多くの人が仕事を見つけれない一方で、企業は重要なスキルを持った人材の不足に直面するでしょう。これを「ミスマッチ」と呼びます。HUMAN AGE（人の時代）では、従来よりも失業率が高い状態が続くと予想されます。

こういった状況に加えて、企業は、これまで以上に情報を上手に活用しながら、社会的責任を果たすことを求める人々の期待に応える必要があります。つまり、これらの複合的要因に対処するためには、積極的で革新的かつ柔軟なワークフォースマネジメント戦略を実施しなければなりません。

マンパワーグループは、ヒューマンリソースの専門家へのインタビューなどに基づく一連の調査報告書で、従業員の採用および育成には、個々に合わせてカスタマイズされたモデルの導入を提案しています。企業は、勤務地や勤務時間はもとより、キャリアパスに関連する育成プログラム、現在の仕事より一段上の能力が求められる業務を割り当てる「ストレッチ」アサインメント、昇進などの要素を含めた雇用条件など、労働者のあらゆる要望にもっと注意深く耳を傾ける必要があります。また、人材不足とミスマッチが抱える問題を解決するために、企業間、政府・教育機関と企業間、および個人と企業間のコラボレーションを強化することも推奨しています。

マンパワーグループは、情報をより自由に共有し、正社員と非正規職員の適切なバランスを見極めるよう提案しています。非正規雇用と正社員を最適な比率でミックスすれば、企業は必要なスキルを迅速かつ低コストで活用できるようになります。このスピード感こそが、急速に変化し続ける HUMAN AGE（人の時代）の流れに適応するために必要なのです。

“ 事実やデータは、あくまで事実やデータに過ぎず、意思決定とは異なるものであると理解しておくことが不可欠です。

重要事項や関連事実こそ、真に考慮する必要性があります。 ”

フューチャー・オブ・タレント・インスティテュート  
創設者・会長、ケビン・ホイラー

マンパワーグループは、変動を続ける経済的・地理的・政治学的パワーバランスがもたらした影響に関する見解をまとめました。2011年に世界を変貌させた大きな変化は、2012年にさらに奥深い変化を生み出そうとしています。ヨーロッパにおける銀行の破綻と債務危機は、ギリシャとイタリアの長期政権を覆し、共通通貨としてのユーロの未来を脅かしています。影響力を増すソーシャルメディアによって引き起こされ、盛り上がりを見せた「アラブの春」は、30年以上にわたってリビアを支配した独裁者を倒し、他の政権（特にシリア）をも動揺させています。混乱はロシアにも広がり、12月には大規模な反政府デモが行われました。これらの動きの根幹にあるのは、特に雇用状況の先行きが不透明な若い世代の経済に対する不満です。若者は、今日の失業者の大部分を占めています。しかし、失業率は上昇しているにもかかわらず、世界の人材不足は一向に解消する気配がありません。なぜなら企業は、生産性が高く、イノベーションを継続的に創出する職場を作るために、これまで以上に洗練された優秀なスキルを従業員に求めているからです。

2011年の第4四半期には、米国の雇用の見通し、住宅着工件数、および消費者信頼感指数が改善し、米国経済に回復の兆しが見えてきました。12月に、AP通信が30人以上の著名な経済学者に対して実施した調査では、ヨーロッパの問題が世界的な危機に発展しない限り、2012年の米国経済の成長は加速するという予測が発表されました。しかし、米国の失業率は8.5%（2000年の2倍近く）と依然として高いことから、これらのわずかな希望で不安が消え去ることはありません。多くのアメリカ人は、雇用の安定や、従来のライフスタイルを保障する国の能力に対し、これまでになく危惧を感じています。高い失業率、債務問題、そして2011年第1～第3四半期の1～2%という低いGDP成長率を乗り越えて強力な回復

の見通しを立てることは、2012 年末に行われる米大統領選挙に向けて、熱い議論的となるでしょう。

アジア太平洋地域では、中国の経済発展が続いていますが、その成長にも若干陰りが見えてきました。中国は2010年に10.4%という目覚ましい成長率を記録しましたが、2011年9月には1%下落しています。さらに、高齢化が進んでいるため、スキルの格差も拡大しつつあります。今後20年間に、これらの労働者に代わる存在は出てくるでしょうか？日本は津波によって壊滅的な被害を受け、製造業やサプライチェーンに大きな損害が出ただけでなく、今後の原子力政策の見直しを迫られています。それに加えて、急速な高齢化も進んでいます。

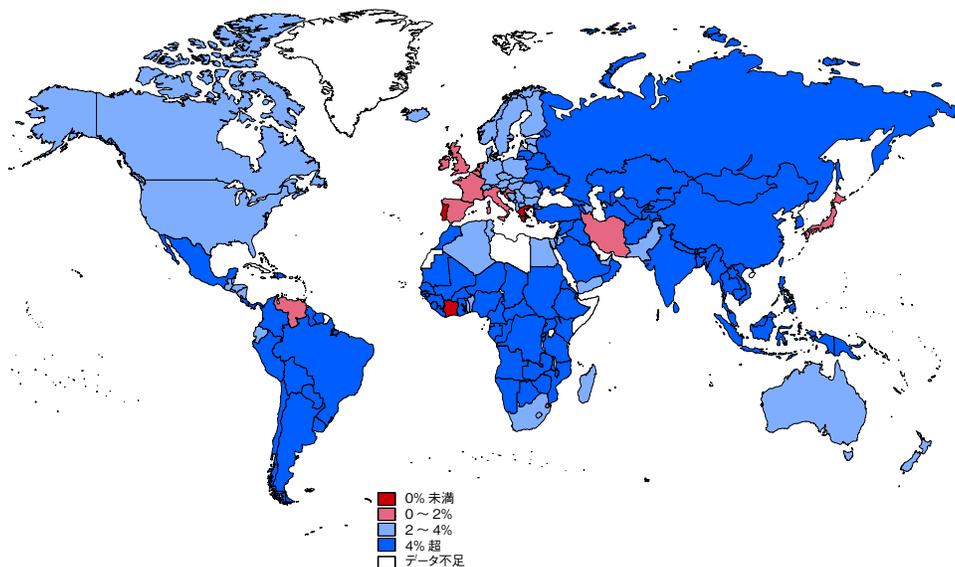
ジョレスは、次のように述べています。「自然災害から政治的混乱、また社会不安から経済・金融危機に至るまで、世界を揺るがし、変革を促す破壊的な出来事は増え続け

ているように思えます。これらの新しい課題やリスクは、個々の原因こそ違いますが、その影響は確実に絡み合っています。』

HUMAN AGE（人の時代）の幕開けとともに、広範囲に及ぶ変化が急速に生じたため、世界は1年前とは大きく変わりました。世界中で情報をより重視するようになり、人や物の相互の関係性が深まったことから、以前なら何年もかけてゆっくり起きた出来事が、短期間で同時にいくつも起きるようになりました。2011年にはっきりと浮かび上がってきたいくつかのテーマは、今後数カ月、およびその後のワークフォースマネジメントに大きな影響を及ぼすでしょう。先述のような最新情勢がもたらす課題への対処法を理解するには、以降の提言をお読みください。試練の対応に成功した企業は、将来の競争で優位に立つことができます。

## 世界の平均GDP成長率

2011～2012年の予測



出典：IMF試算

## 世界の二極化

若干のばらつきはあるものの、新興国市場が引き続き好調なパフォーマンスを維持している一方で、先進国の市場シェアとその影響力は減退しました。2011年には、インドのGDPは7%以上、ブラジルのGDPは6%以上の伸びを記録しましたが、米国、英国、および日本のGDP成長率は、約2%以下で低迷しています。また、信用調査機関のムーディーズ・アナリティクスとマッキンゼー・グローバル・インスティテュートによると、米国の失業率を5%に戻すには、今後8年間で米国企業が雇用を2100万件創出する必要があることが判明しました。しかしながら、新しく創出される仕事に就くためには、多くの場合、現行の教育・職業訓練システムでは得られない経験や知識が求められるだろうとされています。

中国を見てみると、外貨準備高は2.85兆ドルで、これはスペイン、ポルトガル、イタリア、およびアイルランドの外貨準備高の合計額の2倍近くになります。『エコノミスト』誌は、中国の購買力平価は2012年末までに米国に並ぶと予測しています。国際通貨基金によると、中国は、世界のベースメタルの40%を使用しており、まさに、中国の製造業の強さを如実に表しています。

HSBC銀行の調査では、今後10年以内に、世界経済の成長における新興国市場の貢献度が、先進国市場の2倍近くになることが予測されています（40年前、先進国市場の貢献度は、新興国市場の約3倍でした）。現在では、この2つの市場の貢献度はほぼ同じです。多くの新興国市場（インド、ブラジル、ベトナムなど）では若者人口の割合が大きいことも、先進国より有利な点として挙げられています。また、これらの国では、主に可処分所得が増大していることから、国内市場も急速に成長しています。

世界経済のパワーバランスの変化により、各国・各企業の内外で緊張が高まっています。経済が失速している先進諸国は、海外の新興諸国を羨望のまなざしで見つめながら、「新興国市場における労働慣行は不当な競争優位を生み出している」と疑問を呈しています。先進国では、多くの

雇用が海外へ移ったことと、より良いトレーニングを受けた移民に仕事を取られたことに対して、国民の怒りが増大しています。このため、政府は早急に何らかの対応を取る必要に迫られています。

このように緊張が高まった結果、スキルを持つ人材を囲い込む流れが出てきています。現在、需要の高い人材の役割を特定し、管理し、再戦略化することは、各社のCEOにとって、最優先事項です。しかし、企業がこの目標を達成するためには、政府とコラボレーションする必要があります。最近のPwCの調査では、CEOの大多数が、「国としての成果を上げるため、スキルを持つ人材の開発・育成には政府と共同で取り組む必要がある」と回答しています。

同時に、富の蓄積により、新興国市場と先進国市場の両方で、人々の間に大きな格差が生じています。富裕層は、今まで以上に快適なライフスタイルを送る余裕があるだけでなく、そのステータスを維持するための教育を受けることもできます。一方、若干の例外を除き、人生を上向かせるために必要な資力がない貧困層は、この格差に不満を抱いています。このような永続的とも思えるサイクルが、中東での混乱を煽り、ヨーロッパ、米国、極東、および中南米の困窮している人々の怒りを燃え立たせています。

教育格差そのものも、スキルのミスマッチを悪化させる一因となっています。マンパワーグループの「2010 Talent Shortage Survey (2010年度人材不足調査)」では、世界の企業36,000社以上のうち3分の1が、「役職に合った人材を探すのに苦労している」と回答しています。人材のミスマッチは、ビジネスを阻害する一方で、雇用されている人材と雇用に適さない人材との間の緊張を高めるという二重苦を各国に引き起こしています。

## 希少な人材と 豊富な人材の逆転

HUMAN AGE（人の時代）には、以前豊富だったリソースが少なくなり、少なかったリソースが潤沢になることがあります。このような逆転現象は、2008年の大不況に端を発

## 2010～2020年のグローバルシナリオ — 国ごとに成長スピードが異なるために経済は混乱？

### 先進国(米国、ユーロ圏、英国、日本)が経済的に強い状態

新興国市場を中心に、一連の深刻な世界的金融危機が発生する

いくつかの新興国市場では、社会的・政治的緊張が高まって怒りが爆発、不安を生むと同時に市場経済や民主主義から遠ざかる

商品の需給はおおよそバランスが取れる

世界経済のリバランス(再均衡化)が行き詰まる

先進国、特に米国は、最も重要な経済大国であり続ける

大規模な金融危機がない限り、世界経済のリバランスは順調に継続する

世界のGDPは、1990年代から2007年までのような成長軌道を再び描く。ほとんどの国で、GDPの絶対水準が急速に成長し、1人当たりのGDP成長率が上昇する

先進国ではデレバレッジ(借入れ依存度の低下)を行い、成長と健全な経済政策を通じて財政不均衡に対処する

商品をめぐる競争が激化する(油、水、食糧の問題が国家間対立の中心に)

先進国の貯蓄額と海外直接投資額は、新興国市場との貿易や資本移動をリバランスできる十分な水準にある

新興国市場における消費と投資は、世界の経済成長の原動力となる

大きな新興国市場が  
経済的に強い～中  
程度に成長

一連の深刻な世界的金融危機が発生する

先進国は引き続き多額の債務を抱え、新興国市場では国内投資と消費が冷え込んでいるため、持続的な経済成長を達成できない

先進国の1人当たり所得は下落し、新興国の1人当たり所得は横ばいになるため、世界経済は停滞する

いくつかの国では、社会的・政治的緊張が高まって怒りが爆発、不安を生む。同時に市場経済や民主主義から遠ざかる

ヨーロッパと日本では、高齢化が進み、移民や国内の労働市場の自由化に失敗するため、2020年代の見通しは暗い

商品が過剰供給される

米国では、2020年代に人口が約10年若返るため、見通しはそれほど暗くない

先進国の軍事力が弱まるため、新興国市場で軍事的な判断ミスや災禍が起きる可能性が高まる

大きな新興国市場(中  
国、インド、ブラジル)が  
経済的に非常に強く成長

先進国を中心に、一連の深刻な世界的金融危機が発生する

現在の為替レートに基づく試算によると、2020年までに、インドと中国を足し合わせた経済規模が米国の経済規模を上回り、世界のリバランスが加速する

商品の需給はおおよそバランスが取れる

財政赤字を削減し、デレバレッジを行い、貿易不均衡を削減するよう先進国が市場圧力を受ける

いくつかの先進国では、社会的・政治的緊張が高まって怒りが爆発、不安を生むと同時に市場経済や民主主義から遠ざかる

新興国市場の軍事力が増大し、先進国(特に米国)の軍事力が相対的に弱まるため、新興国市場で大規模な軍事的判断ミスや災禍が起きる可能性が高まる

### 先進国が経済的に弱い状態

出典:マッキンゼーおよびマンパワーグループによる分析

した金融業界の根本的な変化が一因であると考えられます。収益の減少に見舞われた企業各社は、資源や資産、ヒューマンリソースの使い方に関する基本方針を調整する必要に迫られました。メリットが得られる証拠なしに、人員を削減する方針に切り替え、従業員を新規採用することに

は極めて慎重な態度を取るようになっていきます。また、コストを検討した結果、政府も社会サービスへの支出を抑えるようになりました。こうした変化が、希少な人材と豊富な人材の逆転現象を引き起こしました。社会サービスによるメリットが減ったことで、長年セーフティネットで保護されてきた

人々の不信感が募り、ストレスが増大しています。多くの国で高齢化が進んでいることから、これらのセーフティネットに対するニーズが増え、今後もこのような状況が生まれるでしょう。

十分なスキルを備えた労働者の数は減っています。2011年に最も需要が高かった職種トップ10には、エンジニア、技術者、営業担当者、製造オペレーター、経理・財務スタッフなどが入っていました。2010年やそれ以前の年のトップ10にも、似たような職種がランクインしています。しかしながら、これらの職種ではいずれも、コミュニケーション、マネジメント、コラボレーションなど一般的なビジネススキルが欠落するケースがあります。このようなギャップは、一部の新興国（ベトナムなど）で特に顕著に見られます。これらの国では、教育・トレーニングシステムが国の成長スピードに合っておらず、経験を蓄積できるビジネス環境も整っていません。

マンパワーグループの調査では、10人の雇用主のうち3人近くが、「経験不足のために採用を見送ることが多い」と答えています。その一因は、技術の進歩により、一部の役職が時代遅れとなって廃止される一方で、オフィスから工場に至るあらゆる場所で、より高度な技術を必要とする新しい仕事が生み出されていることにあります。また、食糧や水にまで及ぶ天然資源の希少性が増している中で、国民や政府だけでなく、企業にも、コストを抑え、作業効率を上げるよう新たなプレッシャーがかかっています。

また、以前は高級ワインのように、誰もが欲しがっているのに秘匿されていた情報は、現在では大量に氾濫しており、高機能デバイスやオンラインサービスを通じて簡単にアクセスできます。今ではこれらのデバイスやサービス（モバイルデバイス、タブレット、検索エンジン、ソーシャルメディア、ブログなど）そのものも、ちまたに溢れかえっています。通信会社のエリクソンが2010年に発表したレポートによると、世界人口70億人弱に対して、携帯電話の契約者数は約50億人に達しており、その数は毎日200万人ずつ増え続けています。別のレポートによると、ソーシャルネットワークワーキングサイトへのアクセス数は、2010年に24%上昇

しました。さらに最近のYouTubeのデータによれば、YouTubeのユーザーは、1分当たり24時間分の動画をダウンロードしています。また、スマートフォンの販売台数は毎年20%ずつ増え続けているという報告もありますし、携帯電話のデータ収集用各種センサの売上は、昨年、劇的に上昇しました。

2011年末に、アップルは、ユーザーがタイピング入力しなくてもメールを送れるようにする人工知能を搭載した、有名なiPhoneの最新版を投入しました。同社のiPadの売上は、2010年1月の製品発売以来、毎四半期上昇を続け、2011年の後半には160%以上になりました。検索エンジンと解析ソフトウェアも順調に成長し、今まで以上にパワフルで正確な動作が可能になっています。現在では、検索を実行すると、1つや2つではなく、複数の結果がヒットするのが普通です。こうした状況を企業のワークフォース戦略にも応用できます。つまり、これまでよりも簡単に、従業員の足跡を知り得たり、優秀なキャンディデイトを見つけたり、企業のブランドイメージを高めたりすることができるようになります。もちろん、これらの技術革新により、企業は今まで以上に監視の目にさらされることになりました。増えた情報は双方向で流れるようになったからです。

高齢者の人口は増えていますが、この流れは主な経済国で今後数十年にわたって拡大し続けるでしょう。ヨーロッパでは、2050年までに、65歳以上の人口が15歳以下の人口の2倍になると予測されています。中国の65歳以上の人口は、間もなく米国の人口を超えるでしょう。米国で定年退職年齢に達した従業員の数は、既にティーンエージャーの人口を上回っています。ピュー・リサーチ・センターの調査によれば、米国では、今後20年間にわたり、毎日、1万人のベビーブーマー世代が65歳になると予測しています。一方、高齢化が進むドイツや日本などの国々とは異なり、インド、ベトナム、ブラジルなどの新興国では若い人口層が多いことが、経済成長の大きな推進力となるでしょう。

過去にはこれら的高齢者層は足手まといであると見なされてきましたが、最近では医療が進歩し、長く健康を維持す

る人も増えています。このように考えれば、ワークフォースの質を向上させる機会として高齢者層を取り込むこともできます。

ワークフォースの多様性も、雇用機会の創出に役立ちます。企業は、様々な民族グループや、異なる文化・民族背景の人々を採用すれば、これまで以上に消費者を理解し、新しい市場でビジネスを展開できるようになることを学びました。職場の多様性を実現するには、優れた感性と柔軟性が必要です。ブラジルのマネジメント技術がインドネシアでも有効であるとは限らず、意外にもフランスでぴったりフィットする場合や、その逆のケースも考えられます。最近海外に進出した米国のある大手金融サービス会社は、上級役員と外国人従業員のコミュニケーションを円滑にするため、現地でコンサルタントを採用し、マネージャーを海外拠点に派遣して文化になじませるようにしています。現在、コンサルティング業界において、世界各国のマナーや習慣を教えるサービスが急成長しているのはこういう背景に基づくものです。

## 技術の発展

本書では既に、技術が発展した結果、情報産業が大きく成長し、情報の収集・共有・分析がさらに迅速かつ効率的に行えるようになったことに触れました。デバイスは小型化し、今まで以上にパワフルで多機能になりました。実際、携帯電話は通話よりもデータ通信や保存に使われるようになっていきます。

現在では、以前アクセスできなかった情報が公共に公開され、定性的な情報が溢れかえっていることから、データを従来以上に戦略的に見極め・分類し、最適化するニーズが増大しています。その結果、今では検索のエキスパートよりも、データを見極め、分析するスキルの方が求められています。さらに、組織の運営状態や、既存・将来のワークフォースに関する膨大な情報が存在するため、個人領域と公共領域との間の線引きが曖昧になってきています。企業は、個人データを慎重に取り扱い、プライバシーを侵害

することなく、個人の才能を引き出し、潜在能力を発揮させなければなりません。

各個人は緊密なネットワークで結ばれています。世界から完全に孤立した場所は減り続けており、誰かと完全に連絡がつかないというケースもなくなりつつあります。HUMAN AGE(人の時代)においては、人は常にネットワークと繋がり、多種多様な状況に24時間即応することが可能です。例えば、あるグローバル企業で、月曜日に東京で始まった商談を、様々な時間帯の地域に住む従業員やコンサルタントを巻き込みながら、中断することなく何日も続けることができます。また、かつての重要拠点からアイデアを得たり、仮想世界でしか互いを知らない人々からコラボレーションが生まれることもあります。これまで意思決定するのに数日を要していた役員は、わずか数時間以内に、クラウドからデータを集め、スマートフォンで数値を分析し、ソフトウェアアプリケーションを通じて知識が豊富なエキスパートに意見を求め、組織について調べることができます。今まで以上に改良され、手頃な価格帯で使いやすくなったこれらの資源のユーザーは、毎分千人単位で増え続けています。

ワークフォースマネジメントやその他のビジネス課題において、重要な役割を果たす以下のテクノロジーに注目することをお勧めします。

- eReading(電子書籍)タブレット: 情報へのアクセスを可能にし、より多くの知識を従業員に与えることができます。
- 近距離無線通信デバイス(非接触式ICカードなど): データ通信業務を自動化します。このテクノロジーは、効率性を向上させますが、雇用を減らします。企業は、この領域で働いていた従業員が他のスキルを身に付けられるよう支援することが必要でしょう。
- 電話・テレビ会議および関連商品: 以前ならば活用が困難だった多くの優秀な在宅勤務者を雇用できるようになります。在宅勤務者を雇用すると、出張費や事務所スペースの削減につながるだけでなく、従業員の満足度

と生産性も向上するため、その数は着実に増え続けています。2010年のレポートによれば、間もなく10億人以上（世界の労働人口の30%以上）が在宅勤務者になると予測されています。

- モバイルパーソナルプラットフォームおよびアプリケーション：情報へのアクセスとコミュニケーションを促進することで、採用活動、従業員の帰属意識、コラボレーション活動、および生産性を強化します。これらのグローバルシステムは、個人が24時間いつでも使用できます。
- ビッグデータ対応商品とサービス：従来のシステムでは処理できなかった膨大な量の情報を、個人が効果的に使用できるようになります。特に数万人の従業員を抱え、世界中に拠点を持つ企業においては、より良いマネジメント戦略を開発し、市場に対する理解を深めることができます。ビッグデータを使用すれば、不足している人材を素早く特定し、条件に合ったキャンディデイトを全世界から正確に選出できるため、採用活動を細かく調整することもできます。ビッグデータは既に、家電小売業者のベスト・バイで導入され、目に見える成果を上げています。米国ミネソタ州に本社を置くベスト・バイは、米国、カナダ、メキシコ、中国にある1,500カ所の拠点で働く10万人以上の従業員が、顧客からのフィードバックを共有し、上級マネージャーに提案を出せるよう、オンラインプラットフォームを開発しました。ベスト・バイは、この入力情報に基づいて、各国でのマーケティングや店内広告などに関する意思決定を行っています。
- ソーシャルネットワーキング：企業のブランドイメージを高めたり、潜在的なキャンディデイトと連絡を取り合ったり、企業内外の人々を巻き込んで特定の問題を解決したりするのに役立ちます。
- ゲーミフィケーション（ゲーム的要素の付加）プロセス：ファンウェア（例えば、ポイント、順位表、ミッション、レベルなどゲーム的要素を持たせたアプリケーション）を使って、職場に関連した質問に対する求職者や従業員

の回答を記録します。これらのツールは、役職と人材のマッチング支援や、トレーニングとキャリアプランニングをカスタマイズして無数のメリットを提供することで、労働者の満足度を向上させます。

## エコシステムの変化に 適応するための提案

新しい時代には、新しいビジネスの手法—戦略、プロセス、リーダーシップ—が必要です。

HUMAN AGE（人の時代）のリーダーシップで主眼となるのは、従業員がいなければ企業はやっていけないと理解することです。従業員の質は、上級役員が開発・支持する強力なワークフォースマネジメント戦略を遂行することによって変化します。

実際、採用活動、スキル・キャリア開発、労働環境、フルタイム・パートタイム従業員のバランス、および仮想ネットワークでつながる在宅勤務者などに関する企業の新しい基本方針は、経営陣が設定することになります。HUMAN AGE（人の時代）のリーダーは、メリットを最大限に引き出すため、データ利用のコンセプトを定め、具体的な使用方法を戦略化する必要があります。また、従業員を育てるという企業の義務を理解し、「プッシュ・プル」マネジメントの「プル」側に集中し、従業員を命令で統治するのではなく、質問をして従業員のニーズを理解するよう努めることが重要となります。これを実現するためには、従業員一人ひとりを魅了し、個人のニーズを把握できる組織作りが必要です。HUMAN AGE（人の時代）のリーダーは、急速な環境の変化に対応し、ワークフォースマネジメントの新しい技術や手法を積極的に取り入れることが求められています。加えて、企業の共通理念や基準を遵守させる役割を担いながらも、様々な文化的背景の人々と一緒に気持ちよく仕事することも必須です。HUMAN AGE（人の時代）のリーダーは、コラボレーションを奨励し、創造性を高く評価できる人なのです。

“ 私たちは従業員に、自分のスキル開発に責任を負うよう伝えています。トレーニングやスキル開発では、本人が他の誰よりも熱心に『プル』することが重要です。私たちは、旧来の『プッシュ』型マネジメントの考え方とは反対に、本人が自発的に『プル』している時に、最も多くのことを学べると信じています。”

マクドナルド執行副社長兼最高人事責任者、  
リッチ・フロエルシュ

HUMAN AGE（人の時代）では、商品、サービス、およびプロセスの革新を行うことで、企業は競争優位を得ることができます。

HUMAN AGE（人の時代）のリーダーは、企業の社会的責任の重要性に対して敏感で、労働者の質に関心の高い他の公共および民間機関とパートナーシップを結ぶことに積極的です。また、マンパワーグループのような独自のサービスを提供し、信頼できるアドバイザーでもある、人材サービス企業を利用することの価値も理解しています。

マンパワーグループは、HUMAN AGE（人の時代）において勝ち残ることを支援するため、ワークフォースマネジメントに関する提案を行っています。今年の提案内容には、昨年からの変更点や、これまでのページで示唆された、いくつかの事柄の詳細予測が含まれています。昨年の1月以降、それまでとは大きく異なるエコシステムが出現したため、リストの記載は以前よりも長く、さらにきめ細かいものとなりました。時代の不確実性が高まる中、この動乱の時代に企業がより確かな足場を求めるにつれ、人材やリソースをめぐる競争は激化の一途を辿っています。マンパワーグループが考える主要な人材戦略は、より柔軟なワークモデルと、より良い人材の確保を推進し、それに関連する人材マネジメントをリアルタイムで進化させることで、HUMAN AGE（人の時代）における課題を解決します。

## 新しいワークモデル

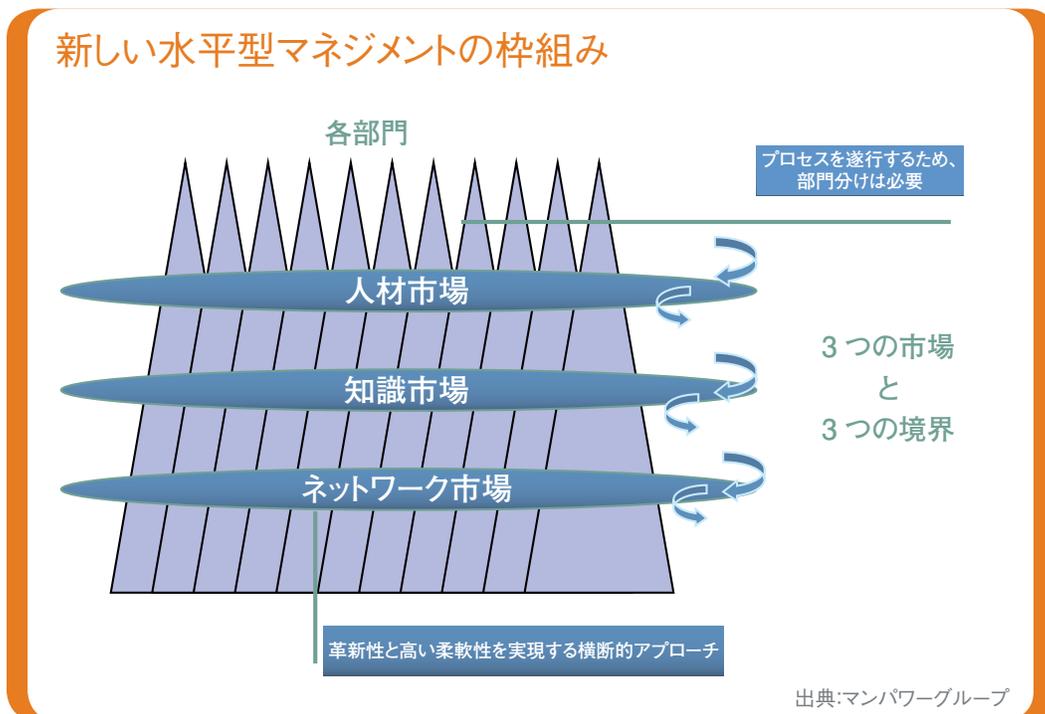
フルタイム・パートタイム労働者、および需要の高いスキルを備えた遠隔・在宅勤務者を統合した柔軟なワークモデルを上手に活用できる企業は、HUMAN AGE（人の時代）を大きくリードすることでしょう。正社員・非正規職員・在宅勤務者から成る多様性に富んだ体制を構築すれば、コストをコントロールし、より広範囲に及ぶスキルを運用することができるからです。

- **より「グローバル」な視点を導入**：企業は、広範囲にわたり点在する各拠点で、同じ基本理念、プロセス、および基準の遵守を徹底しなければならない場合でも、これまで以上に各拠点に対する理解を深める必要があります。本書では既に、文化的差異に対応したマネジメント手法を導入することの重要性について触れました。ある国の規則や規範は、近隣諸国の規則や規範と対立する場合があります。これらの差異は、たとえ単純なコミュニケーションでも、説明不足の状態が続くと、誤解を生み、生産性を阻害することがあります。
- **政府とのコラボレーションで、トレーニングプログラムを構築**：例えば、インドとベトナムの政府は、国家規模の新しいトレーニングプログラムを立ち上げることで、ワークフォースのスキルを積極的に多様化させようと努めています。これらの取り組みは、多くの場合、非政府組織、非営利団体、教育機関、企業などとのパートナーシップの賜物です。
- **スワームと在宅勤務体制をもっと自由に活用**：「スワームワーク」とは、数人から数千人のグループが、プロジェクトの一部である小さなタスクを担うことを意味します。プロジェクトの責任者は、誰が作業にかかわっているかを知らない場合が多々あります。プロジェクトの貢献者が、アイデアの方向性を見極めるために設けられたリサーチネットワークを構成するボランティアであることもあります。これらの人々がプロジェクトに関与するのは、特定のトピックスや組織に対して情熱を感じているからです。スワームワークは、革新に拍車をかけたい場合に適

しています。なぜなら、企業にとっては、通常ならばリーダーに引っかけられない人材を活用する機会が得られるからです。在宅勤務者数の増加に伴い、個人が自由なペースで社会に貢献する機会が増大し、スワームワークの可能性も広がっています。在宅勤務は、HUMAN AGE（人の時代）のワークモデルの重要な構成要素です。

- **水平型ワークモデルを構築**：このモデルの導入により、従来の縦割り型管理システムでは、限られた部門内でしか活用されなかった従業員の能力を活用することが可能となります。水平型の枠組みは、機能別に組織化された部門間の壁を取り除きます。マネージャー層は、この部門間の壁を越えて人材を自由に共有し、コラボレーションのレベルを引き上げることができます。コラボレーションモデルは、同じ業界内でも、各企業によって異なります。上級役員チームは、求めるコラボレーションの核となる形と、結果を出す時期を定義する

必要があります。複数の商品チームがゲーム形式でブレインストーミングを行うような、競争要素を取り入れたコラボレーションモデルを採用している企業もあります。知識の管理・共有は、ベストプラクティスを生み出し、それを改良していく重要な基盤となります。また同時にソーシャルネットワークを活用することで、コラボレーションの取り組みを拡大し、それをリアルタイムに展開することが可能です。水平型モデルのメリットは、社外から非正規雇用またはフルタイムベースで人材を採用する必要がなくなるため、コスト削減につながるということです。このモデルには、拠点・部門間の関係を緊密化し、革新の精神を強化できるという二次的なメリットもあります。例えば、超専門化モデルでは、プロジェクトや業務を細分化し、必要とされる能力を持つ人材を拠点や部門間を越えて集めています。これにより、たとえ遠隔地でも、プロジェクトまたは業務ごとに最良の人材を確保することが可能となります。



## コラボレーションモデル事例



出典:マンパワーグループ

- **ゲーミング技術を利用**：企業は、ゲーム形式で詳細な質問をキャンディデイトや従業員に尋ねることで、彼らに関する情報を正確に把握できるようになります。1～2日の在宅勤務を希望するか？ 特定の役職に就ければ転居は厭わないか？ 他の従業員を管理することを好むか？ このような質問を尋ねることで、企業と従業員間のディスカッションを活性化させ、より良い指針を策定することができます。ゲーミングをトレーニングとスキル開発の目的で使用すれば、トレーニングコンセプトが楽しい形で伝わるため、創造性と革新性を刺激し、大きなメリットを得ることができます。この技術を使って採用活動を強化している企業もあります。オンラインの人材調達フォーラムでは、提出された入札用の契約内容をゲームのような形で評価することもあります。

## 進化する人材マネジメント

21世紀における人材に係わる取り組みと理念は、企業がどのように人材を雇用し、報奨し、魅了し、育成するかという点で、洗練されている必要があります。

- **より総合的なワークフォースマネジメント戦略を策定**：企業は、成功するためには適切な人材を見つけ、継続

して雇用することが不可欠であると理解しています。ワークフォース戦略では、技術と人間味を巧みに組み合わせ、採用活動、トレーニング、およびスキル開発を実施します。正社員・派遣社員のバランスが取れた戦略も策定します。ソーシャルメディアやその他のオンラインリソースを利用し、世界中にいるキャンディデイトを見つけ、定期的にコミュニケーションを取り、キャンディデイトが労働環境に何を求めているかを探り出します。キャンディデイトの主な関心は、企業の社会的責任に対する取り組みなど社会に影響を与える事柄や、労働者の待遇などに絞られます。これには、メンタリングなどの非公式なスキル開発活動から、もっと構造化されたプログラムなども含まれます。HUMAN AGE（人の時代）におけるワークフォースマネジメントでは、多面的・先進的なアプローチが必要です。そのための努力が足りないと、後れを取るリスクが生じます。HUMAN AGE（人の時代）を理解している企業は、先を見越して行動するため、後れを取ることはありません。必ず主導的な役割を担います。

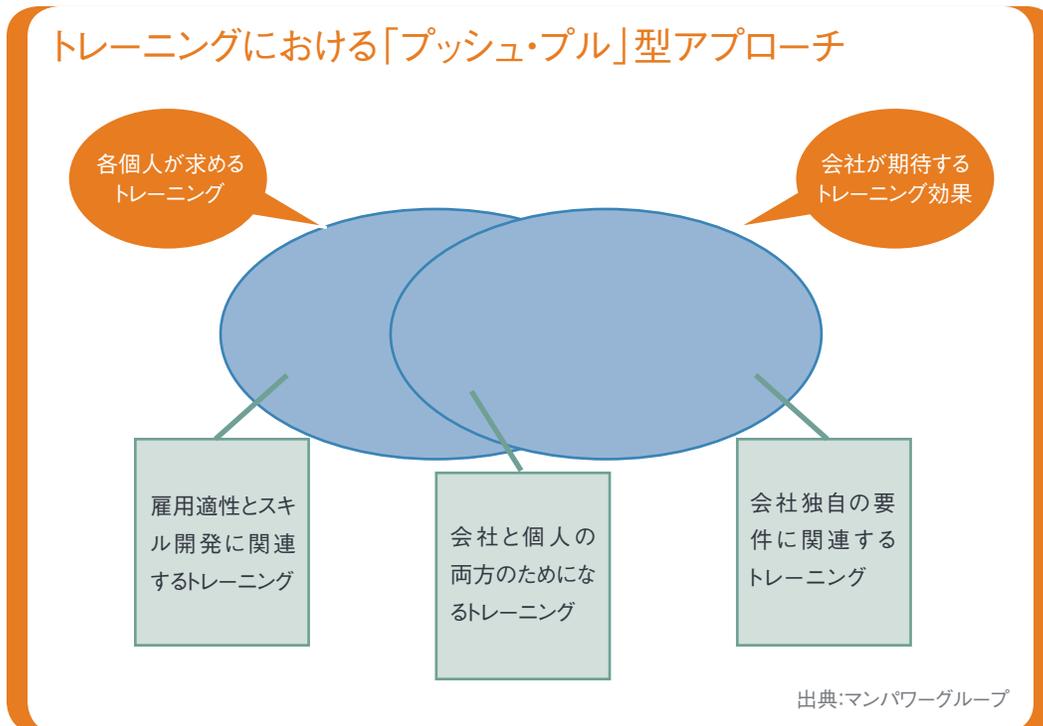
- **人材不足への対応は、人材サービス企業を利用し差別化を図る**：個々に合わせたカスタマイズソリューション

が鍵となります。「雇用が減ったのは人材派遣会社のせいである」という誤解をよく耳にしますが、人材派遣会社は、企業のニーズに素早く対応して労働市場の柔軟性を推進する一方で、失業者に雇用の機会を提供し、むしろ経済に好ましい影響を与えています。加えて、企業にとっては、非正規職員を活用しフルタイムの役割を担わせられるというメリットがあり、労働者にとっては、貴重な経験を積んで新しいスキルを学べるというメリットがあります。

- **スキルをより正確かつ包括的に査定**：コミュニケーションスキルやその他のソフトスキルに加えて、具体的な専門知識も査定の対象とします。弱みを競合他社よりも素早く正確に特定できる企業は、それに対する対策をより迅速に実施でき、弱点を克服することができます。
- **マネジメントおよびスキル開発の「プッシュ・プル」バランスを維持**：企業は従来、命令によるスキル開発に頼ってきました。かつて従業員は、マネージャーからの指示に従って人事部主催のトレーニングに参加していま

した。しかし、現代のスキル開発プログラムは、従業員と企業との間の継続的な対話から生み出されることが重要です。昨年マンパワーグループは、従業員のスキル開発を行なう上で、個別にカスタマイズされたアプローチを取ることの重要性について、定期的に見解を発表してきました。これは、各種のスキルに対応したオンラインプログラムが利用しやすくなったことと、上級リーダーが直接的に関与する機会が増えたため、促進しやすくなりました。役員との直接的な会話でしばしば話題に上る、メンタリングプログラムと非公式なスキル開発機会の種類は増え続けています。企業がワークフォースの潜在能力を最大限に引き出すためには、これらのプログラムをさらに充実させていく必要があります。

- **HUMAN AGE（人の時代）におけるリーダーシップスキルを開発**：本書では既に、主な HUMAN AGE（人の時代）のリーダーシップに関する課題について解説してきました。HUMAN AGE（人の時代）のリーダーシップは、以前よりも複雑で難しいものになっています。



その原因は単純に変化のスピードだけではなく、役員が悩まされる事象の種類が非常に多いことにもよります。さらに、HUMAN AGE（人の時代）のリーダーは、前時代のリーダーよりも、重要な意思決定にかけられる時間が限られている上に、検討すべき情報量も増えています。このため、彼らには卓越した時間およびストレス管理能力が求められます。また、膨大なデータを取り扱いながら、ビッグデータを最適な形で使用するために必要なリソースを各部門が提供していることを確認しなければなりません。データを管理する能力は、企業のプランニングと日常業務に役立ちます。リーダーは、優れたパフォーマンスと結果を確保するために、過剰な情報を見極め、必要な情報を関係者に効率的・効果的に配布する必要があります。繰り返しになりますが、HUMAN AGE（人の時代）のリーダーは、企業が社会的・環境的責任を果たす、コラボレーションとイノベーションを重視したワークモデルを奨励することと、ワークフォースプランニングの一環であるメンタリングやスキル開発活動を通して従業員一人ひとりと密接にかかわることを確実に遂行しなければなりません。リーダーの気質とスタイルが企業のあり方に反映されます。HUMAN AGE（人の時代）のリーダーは、リーダーシップに必ず人間味を取り入れるよう注意する必要があります。

## より良い人材確保手法

企業は、人材の様々な調達元を確保し、身近にいる人材のスキルを再教育することで、ワークフォースのパイプラインを強化することができます。

- **見過ごされ、力を十分に発揮できていない人材プールを活用**: 最近の失業率の急上昇は、特に若い世代を苦しめています。2011年4月の『ガーディアン』紙の記事によれば、英国の失業者の40%を占めているのは16歳から24歳の若者層だそうです。この数字は、深刻な社会問題を引き起こしています。2011年のある調査によると、若者がギャングに入ったり、暴動を起したりする最大の理由は失業であることが判明しまし

た。若者は通常、企業が求める経験やスキルを持っていませんが、物事を素早く学習できます。企業は、学校教育や職業訓練プログラムに今まで以上に積極的に介入し、若者自身によるスキル開発の機会を作ること、この年齢層をもっと有効に活用することが可能となります。他の多くの伝統的な工業国を経済面で大きく引き離しているドイツでは、優れたインターンシップ（就業支援）システムを確立することで、既にながりの実績を上げています。人口の高齢化も、企業がワークフォースを強化するチャンスとして捉えることができます。これまで多くの企業は、「高齢労働者は年を取りすぎているし、自分のやり方に固執しがちだ。今後何年も働くわけでもないのだから投資する価値もない」と考えてきました。しかし近年では、高齢層は簡単に再トレーニングできることが分かってきています。あるドイツでの取り組みは、フルタイムの仕事に就ける体力を備えた定年退職者を企業に紹介することで、大きな成功を収めました。高齢労働者は職場での適切な行動をしっかりと理解しています。また医療の進歩により、60歳代後半から70歳代になっても気持ちよく働けるエネルギーを備え持つ高齢者もいます。高齢者を活用することで、企業は大きな投資回収を期待できるのです。マンパワーグループの「Teachable Fit（教育可能な適性）」モデルでは、必要なスキルを持った人材を探している企業が、学習意欲のある既存の従業員やキャンディデイトを特定し、適切なスキルを習得させる方法について解説しています。

- **需要の高い人材を国内外へ戦略的に移住させる**: 世界中で人材が移住するケースが増えています。39の国と地域の25,000人以上の企業を対象に実施されたマンパワーグループの「2011 Borderless Workforce Survey（2011年度労働力のボーダーレス化調査）」によると、回答者の約4分の1が、スキル不足を解消するため、外国人の採用を検討していることが判明しました。海外の人材を探している率が最も高かったのは、米国企業でした。一方中国は、企業が国外に目を向けている率が最も低かった国の1つでした。マンパワーグ

ループのソリューションである「ボーダーレス タレント ソリューション」は、人材の誘致を支援しています。

- **特定の市場における人材の査定・採用・スキル開発・報奨方法を再評価**：このアプローチは、人によって物の見方が大きく異なる「グローバル」な地域で必要になります。ちまたに公開情報が溢れる中、あらゆる場所で公平な意思決定を行うよう、企業には今までにないプレッシャーがかかっています。これらの基本的な人事管理技術は、拠点によって異なります。
- **教育機関および政府とのコラボレーション**：学校や大学が、数十年にわたり、ビジネスのニーズを全く考慮せずにカリキュラムを設定してきた結果、職場で必要とされるスキルとのギャップが生まれ、ワークフォースとしての適切なマナーが全般的に欠けている状況が生じています。今後教育機関や政府とのコラボレーションを促進すれば、より良いトレーニングを受けたキャンディデイトの採用が可能となります。
- **ビッグデータを効果的に利用**：既存・将来の従業員に関する膨大な情報を分析するためには、テクノロジー（自社開発やその他）への投資が必要になります。HUMAN AGE（人の時代）では、ビッグデータを効果的に利用できる企業が、不足スキルを特定し、広大な領域からギャップを埋められるキャンディデイトを探し出すか、スタッフを再トレーニングするためのツールを構築することができます。
- **ソーシャルメディア機能への理解を深める**：企業のブランドイメージを強化し、適格なキャンディデイトを引き付けるため、多くの企業がソーシャルメディアの使い方に工夫を重ねてきました。有益で自社の評判を高める記述をファイリングするだけでなく、コメント（批判や称賛）を監視するために専門スタッフを置いている企業もあります。これらのソーシャルメディアのスペシャリストたちは、インフルエンサー（意見の発信や専門知識によって、企業の評判を左右するほどの影響力を持つ主要人物）に注目しています。キャンディデイトを含む企業のフォロ

ワーは、ますますソーシャルメディアに頼り、給与、福利厚生、特定マネージャーの従業員に対する接し方などの情報を得るようになってきています。しかし企業側もソーシャルメディアを使って、キャンディデイトに関するより多くの情報を素早く得ることが可能です。これらの潜在的な従業員は、ソーシャルメディアサイト上での投稿、やり取りなどにより、自分のキャリアに関する多くの情報を公開しています。人事関連のソーシャルメディア活動で、社外のコンサルタントを効果的に利用している企業もあります。

“ これまで、CEOが社内で使用するためにツイッターなどのツールを取り入れ、その場ですぐにメッセージを投稿するようなケースをたくさん見てきました。すると突如として、社内のほとんどの人が、発信者から直接メッセージを聞けるネットワークに参加するようになります。こうなると、メモや他人の口を通してではなく、本人から直接メッセージを聞けるようになるため、社内の生産スピードが短縮されます。 ”

インターネット・タイム・アライアンスCEO兼  
最高アンラーニング責任者、ジェイ・クロス

HUMAN AGE（人の時代）を勝ち抜くのは、最良の人材を見つけ、適切なワークモデルと人材マネジメントを実現する企業なのです。

マンパワーグループ  
〒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)