

# Confronting the Coming Talent Crunch: What's Next?

深刻化する人材不足への取組み：  
将来はどうか？

## 目次

はじめに 人材不足の逆説	2
-----------------	---

顕在化する傾向：将来はどうか？ 人口動態の変化 経済成長 グローバル競争 技術革新	3
---	---

優秀な人材の不足：将来はどうか？ 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 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	13
----------------	----

## 結論： 率先して実行すべき対策

世界のさまざまな動向はすでに、世界の多くの地域で深刻な人材不足が起こっていることを示しています。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。

雇用者は今や、これら人材不足が引き起こす問題を如何に軽減するかを決断し、この傾向がさらに顕在化したときに自分たちが直面する課題に対して計画を練らなければなりません。

人材不足のパラドックスを解決することは不可能ではありません。しかし、採用計画、人材配置から訓練、技能向上、維持に至るまで、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があります。

洞察力のある総合的な人材管理を実践することは、企業が人材不足を克服するだけでなく、株主や利害関係者の賛同を得られるような業績を生み出す助けになります。マッキンゼーが1998年に米国の会社の「人材獲得戦争」の報告を改訂した際に指摘したように、「最高の人材管理を実施している会社は株主のためにはるかに良い結果を生み出す」のです。

マッキンゼーの調査によると、最良の人材管理を実践している会社は、「株主に対し、平均よりもなんと22パーセントもの大きな利益を出しています。」\*2人材管理がそのような業績を支える唯一の要因でないことは認めますが、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。

\* \* \*

皆がこの問題を真剣に受け止め、戦略的思考に基づき対応するようになる前には、迫り来る人材不足による痛みを経験することになるでしょう。なぜなら痛みがなければ、問題を先送りし、誰かに解決を任せる方がはるかに容易だからです。

大量の需要と伸びない供給の世界では、人材不足問題に最も良く対処し解決できる方法を見つけることができる雇用者が勝ち組みとなるでしょう。同様に、将来に出現する労働市場のために適切な技能を、万全に備えることができる労働者が勝ち組みとなることでしょう。

### 参考文献

- \* 1. Key Indicators of the Labour Markets, 4th Edition, ILO, Geneva, 2005.
- \* 2. Elizabeth L. Axelrod, Helen Handfield-Jones, and Timothy A. Walsh, "War for talent, part two", The McKinsey Quarterly, 2001 Number 1.

任がありますが、提供される訓練や技能向上、再訓練等の利用できるものはすべて受けることが個々の労働者の義務となっていくでしょう。

今日では、雇用者は職業訓練に参加する機会は与えてくれますが、もはや労働者を企業の訓練センターに数週間も出向させることはありません。訓練は夜間、週末、または昼食時に提供され、労働者はそれを無視しています。給料に直結しているものであれば訓練を受けるでしょうが、訓練に応じる必要があるにもかかわらず、多くの労働者は訓練に応じていません。

労働者は、仮に自分たちの現在の職務が時代遅れとなった時のために、自分の職業的関心を定期的に見直し、現在の職業に付加価値をつけたり、将来性のある別の職業を見定め、必要な準備をして実践できるための計画を立てておく必要があります。雇用側の人事部門はキャリア計画とカウンセリングで手助けすることができます。

個々の労働者は、フルタイムであれパートタイムであれ、労働力として活動を維持し、または雇用のニーズに対応し続けていることで、自分自身、さらにはより広いコミュニティを支えることができます。

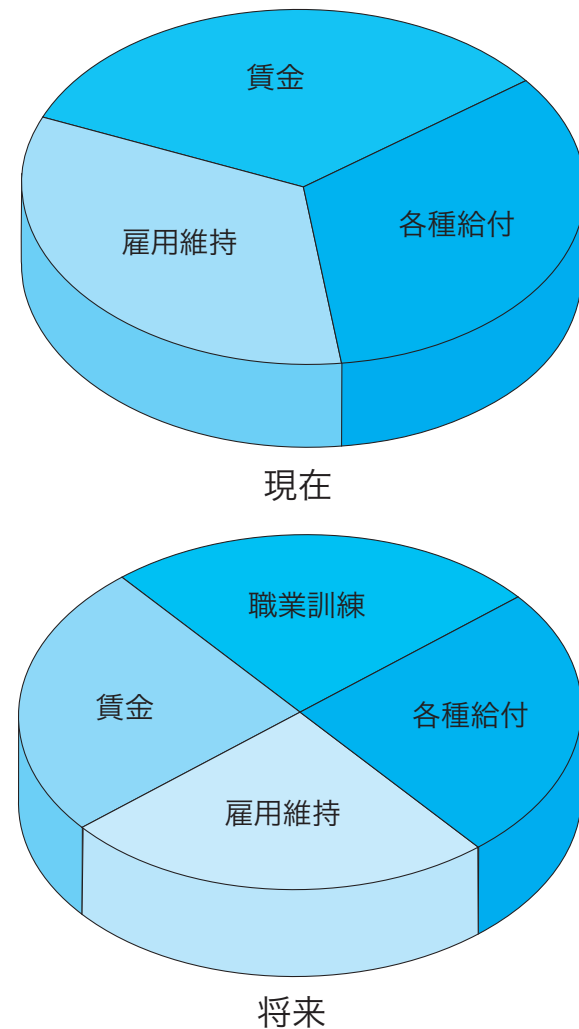
## 労働組合の取組み

労働組合は伝統的に、組合員に大きな利益をもたらす最良の方法は、賃金、各種給付、雇用維持に注力することだと考えていました。しかし、組合も、組合員のために取り組むべき方向性を変え、雇用維持のために職業訓練の促進に着手する必要があります。

最終的に、労働組合は個々の労働者と同じ課題に直面します。すなわち、労働者の訓練と技能向上です。組合が、如何に組合員の技能の基盤を守り、適切な技能を持たないことが原因で職を失うことがないようにするか、自問しなければならぬ必要性が増加することでしょう。

結果として、何百もの仕事が時代遅れとなり、多くの労働者がレイオフされた米国の全米自動車組合(UAW)のような組合は、実際に求められる技能との溝を埋めるために、労働者の再訓練をする実践的なアプローチを取り、労働者の技能が時代遅れとならないために、先手を打ったトレーニングや再訓練を主導することを視野に入れ始めなければなりません。

図5：労働組合の注力する点、現在と将来



企業の人事担当と密接に活動する労働組合の代表が、組合員の職業訓練を計画し、独自の施設または人材サービス会社に委託して、その訓練のための組織を作ることには、正当な理由が存在します。そうすることで、雇用者にも労働者にも相互に利益があります。なぜなら、労働者には雇用を維持するために役立ち、雇用者には将来の労働市場での人材不足の時代に、既存の労働力を再活用できるからです。

# 深刻化する人材不足への取り組み： 将来はどうか？

## エグゼクティブ・サマリー

世界中の多くの労働分野において、既に人材不足が起っています。

この状況は今後10年でさらに深刻化し、多くの職種に波及していく可能性があり、世界経済の発展と繁栄をもたらす原動力への脅威となる恐れがあります。

人材不足の原因は、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・オフショアリングの拡大・オンデマンド・随時雇用の増加)だけではありません。より着目しなければならない点は、先進国、新興産業国、そして発展途上国においても、特定の技能や能力を有する人材が欠乏しているという事実です。

世界中の政府機関や企業の雇用者が、職業訓練の改善、戦略的な移民政策の採用、非労働力人口の労働力への取り込み、技能と経験を有する高齢者の雇用維持によって、人材不足に対処する措置を講じています。しかし人材不足が進行し、さらに深刻化していることから、この状況を緩和するため、現在の措置よりも先に対処していかなければならないことがあります。

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はなくなり、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。これによって一部の職種への需要が減って人材不足感は減少する一方、被雇用者が失業しかねない状況が起っています。それによって、雇用する側も雇用される側も技能再習得と再訓練の機会を最大限活用する措置を講じて、将来の労働市場へ適応しなければなりません。

このホワイトペーパーでは、人材不足の問題において予想される動向および、政府機関や企業の雇用者が講じ得る措置について考察します。また、働く個人にとっては、キャリア目標を定期的に見直し、技能を向上させ、必要な場合には、より持続可能な方法で労働市場へ参加することを奨励し、目標を実現させる指針となり得るでしょう。

## はじめに： 人材不足の逆説

世界の労働力市場は変化し続けています。これによって、世界中の雇用者の、従来の職務の遂行方法にも大きな影響が出ています。こうした変化はすでに現実—経済生活における事実—となっており、無視することはできません。

最近発表されたKey Indicators of the Labour Markets (KILM) の文書<sup>\*1</sup>によれば、世界労働機関 (ILO) が「世界の多くの地域で経済成長は比較的堅調だが、全体的な失業数—もしくは不完全雇用—を削減するに十分な雇用を世界経済は創出できていない」と報告しています。

### 労働統計局は、2010年に米国で 1,000万人の労働者不足を 予測している。

米国労働統計局

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、今後さらに深刻化すると見られます。この原因は、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。言い換えると、労働力不足はすでに発生しており、優秀な人材の欠乏状況によってさらに悪化していくということです。これは経済成長のスピードを失速させる脅威となり得るものです。

多くの先進国では、人口置換率を下回るまで出生率が下落し続けており、さらに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。その他の国でも、労働者数の不足ではなく、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ないといった現実が存在しているのです。

失業と人材不足が織り成す二律背反的な現実、独特に増幅するサイクルを生み出しており、政府と雇用者に以下に述べるような人材資源におけるパラドックスを突きつけています。「適時に適地で適した人材が見つからない。人は多いのに。」

このマンパワー社のホワイトペーパーでは、将来の展開を考察していきます。すなわち、現状がどう推移していくか、顕在化している人材不足に対して政府・雇用者・労働者は何ができるかという問題に取り組むことを目的とします。

## 図1：人材不足を示す 事実の具体例

中国が製造業からサービス業に移行するためには、大学卒業者の質を向上させなければならない。

[McKinsey Quarterly, Diana Farrell & Andrew J. Grant, 2005 Number 4]

インドは最高レベルの技術者を育成するだけでなく、他分野の人材の底堅さと質をも世界に示す必要がある。これはバンガロールやムンバイのような都市のみに限らない。

[McKinsey Quarterly, Diana Farrell, Noshir Kaka & Sascha Stürze, 2005 Special Edition: Fulfilling India's Promise]

人材と技能のミスマッチは人事部門にとっての試練である。切迫する人材不足は人事管理者が戦略的価値を発揮する最大の機会である。

[Society for Human Resource Management, Susan Meisinger, October 2005]

迫り来る人材不足の現実：誤解を招く予測とデータが、将来の人材供給に関する真の実態を見えにくくしている。

[Society for Human Resource Management, Robert J. Grossman, March 2005]

## 人材サービス会社との提携の 検討

人材サービス会社の専門職紹介部門と戦略的パートナーシップを結ぶことにより、非常に有用な手段を取ることができます。グローバルな人材運用と人材計画に戦略的にアプローチすることで、雇用者は、いつ如何なる人材を必要としているかについての適切な見解を得ることができます。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ることで、パートナーが、クライアントの組織が将来のニーズ、即ち、人数、技能、知識の点でどのような人材を必要とするかを掌握し、必要な人材を調達し訓練する計画を練り、常勤であれ臨時であれ、必要に応じて求められる人材を供給する準備をすることが可能となります。

## 個人に求められるもの：競争 への継続的適応

それでは、このような人材・労働者不足の真の意味は何でしょうか。個々の労働者に迫る人材不足への傾向がもたらすものは何でしょうか。

最近まで、個々の労働者は、彼らが働く企業に最先端の役割をもたらししていると思われる自分の資格、技能、経験が、何年もの間、大いに役立つだろうと信じてきました。しかし、実際はそうではなく、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術の多くを急速に廃たれさせ、決定的に時代遅れとなってしまいました。労働市場で人材が不足すれば雇用がより安定するよう思われますが、多くの労働者が、彼らの技能や経験が時代遅れで、もはや必要とされないことに気付くことになる可能性が高くなります。

今日、最先端の職業は、製品の寿命とほぼ同じ速度で時代遅れのものとなっています。かつて3年通用した技能の寿命が今やほんの9カ月となってしまいました。ウェブ管理者はつい最近まで最先端の職業でしたが、今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ので、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。

図4：2006年の人材不足

### 世界の人材不足 トップ10

1. 営業員
2. 技術者
3. 熟練工
4. 工場作業員
5. 職人
6. IT関連スタッフ
7. 事務アシスタント
8. 運転手
9. 会計士
10. 管理職/役員

個々の労働者にとって、1年前はひっぱりだこで、多くの給料をもらうことができたのに、突然雇用者にアピールするものがなくなり自分の評価が低下するのは、目が覚めるような思いです。業界が縮小していくスピードは異なりますが、水面下では常に技能向上の動きが続いており、そのため、労働者の再訓練が非常に重要となります。

今後10年間、時代遅れとならず、職業に適応するために必要な技能を持ち、利益の得られる職を確実に持ち続けるために個々の労働者は何をすべきでしょうか。

## 技能の維持と向上

ここ数年、我々は、今後の世代は職業人生の中で、いくつかの異なる仕事や、いくつかの異なる職業を持つことを経験するだろうと言われていました。この傾向は今後さらに強くなるでしょう。

個々の労働者は自分たちが職業を得た時の技能が必ずしも職業人生を通して有効ではないことを知る必要があります。継続的な技能の向上や訓練、さらには生涯学習が時代の要請となるでしょう。政府や雇用者もその機会を提供する責

## 存続するオフショアの活用

完全所有の海外子会社を通し、あるいはオフショア・サブライヤに外部委託して、賃金が低く、労働力の供給が豊富な海外の地域にオフショアを実施することは、多くの製造部門や、取引上で、また顧客と直接関わる部門にとって1つの選択肢であることは変わりません。この選択肢は特に戦略を必要としない部門や事業自体に直接関連しない部門の業務に適しています。

このソリューションは、オフショア/外注労働が現在も費用効果が高い地域でのみ今後も採用されるでしょう。

## 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、競争が激しくなる将来、すべての企業は、「選り抜きの採用者」になり、必要な人材を引き付け、長期に亘ってつなぎとめることに長ける必要があります。これは、スキルアップができること、昇進の見込みが大きいこと、仕事と生活のバランスが取れること、フレックスタイム、母親および父親の育児制度、寛大な年休手当、労働条件の適切な組み合わせなど、やる気を出させる機会を提供することを意味します。このような「雇用者としてのブランド価値を高める」ためのアプローチは、従業員の意欲と忠誠心を醸成します。

人材不足への取組みにおいて、企業の人事管理部門は、人材に関するすべてのニーズを分析し、どのように人材を調達するかを計画する必要があります。マンパワーでは、人材価値管理 (TVM) と呼ばれるサービスを開発しました。これは、会社の人材の最適な配置を目指し、人材調達の際、労働者の職業人生のすべてのステージにおいて取り組むべきことを盛り込んだ包括的かつ計画化された戦略的アプローチです。

グローバルな人材調達戦略を実施することで、コストを70%削減できる。50%は人件費、15%は業務プロセスの改善、5%はタスクの再設計である。

The McKinsey Global Institute

このアプローチは、従来の周囲を見ない仕事のやり方や組織の階層レベルにとらわれず、企業すべての役割をセグメント化するにあたって、人事部門が戦略的管理チームの中に完全に組み込まれた1機能として、深く関わる必要があります。このセグメント化は、各役割を実行するために必要な資格、技能、能力、経験、およびビジネスに対する戦略的な価値に応じて役割を分類します。これはビジネスの機能に対する重要性和代替人員を探すことの困難さに基づき測定されます。

このセグメント化が行われると、人事管理部門は、各役割が社内につなぎとめるべきものであるか、外注できるものであるか、国内の事業の主要拠点の近くに置く必要があるか、あるいはオフショアで遠隔でも同様に上手く機能できるかを決定できます。

この分析と調達方法の実践により、管理職は、雇用条件を人材の個々の異なるカテゴリに合ったものにでき、雇用期間を通して最も適切な方法で管理できます。特定の人材維持戦略は、最高の価値を持った従業員をつなぎとめるように実施されるべきです。それは、必ずしもトップクラスのマネージャーではなく、組織全体から見て、戦略的に重要な役割を担う社員に該当する場合もあるでしょう。

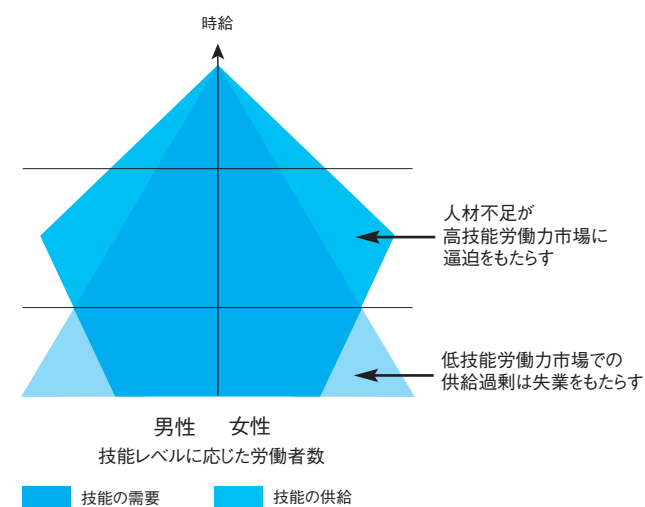
## 顕在化する傾向：将来はどうか？

政府と雇用者は、すでに人材不足の現状を認識し、さまざまな対策を講じています。しかし、多岐に渡る諸問題が今以上に顕在化し、10年後には人材不足を加速させる新たな傾向も現れてくるでしょう。こうした諸傾向を注意深く分析し対応することが、政府・雇用者・個人にとって必要です。

## 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って、適切な年齢で適切な技能を持つ人材を適切な場所で獲得するのは困難になっています。さらに、世界の多くの地域で今後20年の労働市場への参入者数は減少していくでしょう。

図2：人材の供給/需要ピラミッド



出生率の低迷(米国と日本)と下落(多くのEU諸国)は、労働市場に参加し、技能を向上させる若年層の減少を招くことを意味します。これは国の経済成長を維持する能力に影響を与えることになるでしょう。

さらに、寿命が延びるにつれて、退職者や経済的依存をする者を支えるために必要な労働市場への参加者数が不足していくことになるでしょう。また、現在慣れ親しんでいる生活水準、あるいは手に入れたいと願っている生活水準を維持していくにも不十分となるでしょう。

アフリカの多くの国のように、人口が増えている国々においてさえ、疫病と災害が労働市場を破壊する可能性があります。南アフリカでは、出生率が高く、寿命と労働期間も伸びているが、疫病(特にHIV/エイズ)によって打撃を受けています。

就労可能な年齢の発展途上国・新興経済国の労働者が職を求めて国を離れています。留学のため母国を離れた学生の多くが帰国しないことは、さらなる「人材流出」をもたらしています。移民を歓迎する受入国もありますが、母国では人材不足の原因となり喜ばれることはありません。

逆に、労働者の非流動性が国内の人材不足を引き起こすことがあります。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者もおり、多くの多国籍企業、国内大手の企業がある国際都市での就職は実現されません。一方、マンパワー社の調査によると、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、非流動性の問題は緩和されつつあるようです。

2025までに、インドと中国を合わせたGNPは世界の27%を占めるようになる。

世界銀行

## 経済成長

経済成長は同じスピードではありませんが、すべての国で進んでおり、市場競争が激しくなっています。

一方、ほぼすべての製造業が人材が不足している先進国を離れ、低賃金の新興経済国へ移転していると言われています。しかし、受入国での賃金の高騰が明白に示しているのは、人材不足という事実であり、さらにオフショアリングの選択肢が取れなくなってきていることです。これはすべての国に悪影響を与えることになるでしょう。

### 今後50年、OECD諸国で

少子高齢化が進み、

老年従属人口指数は

ほぼ2倍になる。

Willi Leibfritz, “Retiring later makes sense”,  
OECD Observer, January 2003

新興経済国が経済発展を遂げ、豊かになっていくにつれて、国内における人材への需要が高まり、供給不足が明白になるでしょう。国内経済の成長によって賃金が高騰していくにつれて、外国から進出した企業の雇用者は、現地での熾烈な人材獲得競争に直面し始め、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。

## グローバル競争

顧客ニーズへの対応のためのグローバル競争の激化と新興経済国の競争参加に対して、大企業は戦略的にスピードを高めることと、コスト削減の両立を目指し、組織を極度に簡素化して対応してきました。主要ではない、戦略上優先度が低い、あるいは戦略的な優位性を得るために重要ではない部門は、この過程で海外へ移転させてきました。一部の人事部門を会社本体から切り離し、正社員と臨時社員全員の採用過程を人材サービス会社に委託している企業もあります。

将来、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、既に教育を受け、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。

## 技術革新

コンピュータ技術の進化と自動化の適用によって、必要な技能は文字通り「ボタンを押す」ことだけになりました。この傾向がなくなることはあり得ません。つまり、雇用そのものは減少し続け、新しく創出される雇用は、新しい技術と能力が求められることとなります。そして、こうした能力を持つ人材は不足することになるでしょう。

生産性向上は技術と高い技能を

持つ人材が結合することで

達成される。技能と教育のない

人の雇用機会はほぼすべての

場所で減少している。

OECD: Andrea Bassanini, “Solving the training divide”

この事実、就業中の労働者すべて一雇用者と政府も一にとって、自分の技能を継続的に向上させ、優れたものにしていくために、重大な意味を持つでしょう。教育こそが最も重要となり、それは雇用者の計画性と労働者の努力によるところが大きくなります。

## 労働期間の長期化の促進

雇用者は、個人ができるだけ長期間就業可能な革新的な方法を見つけ、適材となり得る人的資源を増やすことが可能です。人手不足となる将来、50歳の定年退職制度は、雇用者も労働者も利用できなくなるでしょう。雇用者は、中高年が労働力として留まるよう奨励し、ストレスが少なく、時間を要さない職務に戻るよう退職者に再訓練を提供する必要があります。具体的には、学術的な知識および退職者が取得した技能を新しい世代と分かち合うなどの業務が考えられます。

現在、OECDでは、10人中4人

以上の中高年(50歳～64歳)が

失業しているか、活動していない。

24歳～49歳の人口のほぼ2倍である。

Bruno Tobback, Chair’ s conclusions, OECD Forum on Ageing,  
18 October 2005

## 仕事内容の見直しのための調査

困難な業務を遂行し、高度な技術を有する人材が同時に行っている瑣末な業務を減らせば、生産性を高められると同時に、こうした高度な技術を有する人材の総需要を減らすことが可能です。企業は、スキルの低い要素を減らすための業務内容の見直しにより、需要の高かった仕事へのニーズを減らすことができます。同時に、排除された業務から新たな、低いスキルでも可能な仕事を創出すれば、より多くの人々に就業機会を提供することができます。

たとえば、米国では、正看護師不足が深刻化していましたが、医療機関は、正看護師の仕事の中には学位を有する看護師の技能を必要としないものがあり、これを別の者に委託できることを発見しました。その結果、技能の低い看護アシスタントに対し、新しい仕事が創出されました。このようにして、正看護師は、そのスキルを必要とする仕事にのみ時間をつぎ込めるため、医療機関は多くの正看護師を抱える必要性を減らすことに成功したのです。

低技能でできる一部の日常の仕事を省くために自動化を利用することもできます。多年に亘って、自動化は、製造工場のスキルの低い労働力に対するニーズを減らしてきましたが、今では自動化は一部の高いスキルの仕事に対するニーズを減らすのにも導入されています。たとえば、会社は、給与支払い、人事管理などのプロセスを処理するためにさまざまな自動化されたソフトウェアに変えたため、以前はこれらの仕事を処理していたIT、人事、経理の専門職に対するニーズを減らすことが可能になりました。

需要の高い仕事を分析し、これらの仕事のどの面を見直し、または自動化できるか決めることにより、雇用者は、高度に熟練した従業員の労働力をさらに活用できるようになり、同時に、今まで以上に課題に取り組みせることができます。彼らを日常的な業務から解放できるからです。

## 人材の柔軟的な活用

クロストレーニングを奨励し、労働力の柔軟的な活用を促進して、将来労働力となる人的資源を作ることで、組織に必要なスキルを維持するのに、柔軟な対策で取り組むことができます。さらに、雇用者は、需要の可変性に対応するために、臨時・契約・コンサルタント・外注などの臨時スタッフを全体の労働力に取り込むことも可能です。

最大手企業の雇用者にとって、臨時労働力は、今では、休暇を取るアシスタントをカバーする「補充要員」ではなく、**労働力の最適な配置**という観点から、戦略的に是非とも必要なものです。今日の組織は、以前よりも身軽であり、縮小した労働力からより多くを期待し、得ています。今では、管理職は、大人数の社員を抱える時代には戻らないであろうし、株主もそれを認めないでしょう。

マンパワーの人材育成プログラム、テックリーチは、米国とカナダの失業者および不完全雇用者をIT関連の給料の良い職業につけるよう育成しています。企業に特殊技能を持った専門職の新しい供給源を提供することを目的とし、このプログラムには、集中トレーニング、検定、就職斡旋、および教育が含まれています。

マンパワーは、アルゼンチンのラ・プラタ国立大学およびさまざまな職能団体とともに、ホベネス・コン・フトゥーロ（「未来のある若者たち」）イニシアティブを通し、社会的、文化的、また教育的に不利な条件に置かれた若い人たちにトレーニングと実務経験を提供し、労働市場への参加を促しています。

## 包括的な労働力の取り込みの促進

労働力をより包括的に取り組む活動によって、さらに労働力となる潜在性を持つ人的資源を見つけることができます。女性、高齢者、障害者、マイノリティはすべて、大多数の労働人口に占める割合は少ないものの、将来の人的資源として無視するべきものではありません。

雇用者は、目標を設定し、さまざまな状況にある人々を労働力として活かす文化を創出する必要があり、このような集団を労働人口に組み入れるよう支援すべきでしょう。マンパワーでは、メキシコ政府と共に、カミネモス・フントス（「共に歩こう」）というプログラムで、数百人の障害者に仕事を斡旋する支援を実施しています。

雇用者は、障害者が働くことを実現できる技術開発に投資して人材ネットワークを拡大することが可能です。たとえば弱視の人がウェブサイトアクセスできるように画面の文字を音声化するコンピュータ・リーダーや、身体障害者に改造されたコンピュータを提供することができます。

2004年に、米国マンパワーは、独自の雇用プログラムに対し、National Business & Disability Council（ビジネス・障害評議会）より年間最優秀雇用者賞を受けました。このプログラムには、職業選定、広範な職業訓練、障害者への深い理解、受け入れ企業側の社員トレーニング、および障害のある人々に雇用の扉を開く地域提携が含まれています。

### 失業中の障害者の

3分の2以上が仕事をしたいと

考えているにもかかわらず、雇用

されている障害のある

米国人は3分の1に過ぎない。

D&I Workers with Disabilities, "Fix Attitudes and Bust the Myths" by The Honorable Alexis M. Herman, U.S. Secretary of Labor (1997-2001)

## 職業訓練と育成への投資

教育政策評議会での結論が出るまで、時間がかかることから、雇用者自身が、適材の予備要員を自前で育成するために、職業・技能教育に投資する必要があります。これはコストのかかる取組みになりますが、必要な人材供給を維持できる上で有益な方策となるでしょう。

多くの雇用者が訓練をショーウィンドウの装飾のようなものと見ています。最大手企業には、優れた育成プログラムがありますが、時間がないという理由から、社員に対し訓練を義務付けていません。しかし将来の人材・技能不足が目に見えてくる中で、雇用者はもはやこのような態度は取れなくなっていくでしょう。

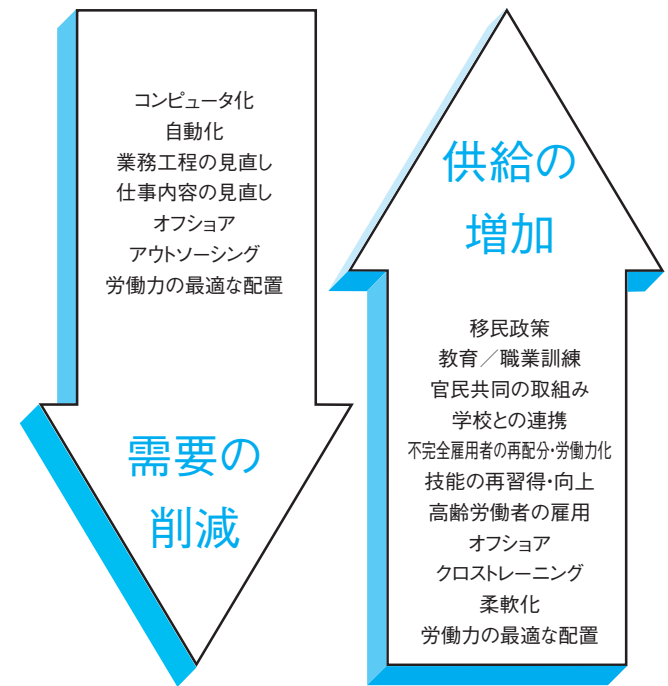
## 再教育/スキルアップへの取組み

雇用者は、組織における現在の役割が何であろうと、将来的に有能な適材を抱えておくために、あらゆる措置をとる必要があります。不要な技能しか持たない従業員5,000人を一時解雇し、必要な技能を持つ新人を5,000人採用するという贅沢な措置を取る余裕はなくなるでしょう。人材不足とは、今後、必要な人員を埋めるために、必要のない技能しか持たなくなった従業員の再教育とスキルアップを慎重かつ、適時に検討することを意味することになるでしょう。

## 優秀な人材の不足：将来はどうか？

いかなる人材不足にも2通りの対処法があります。需要の削減と供給の増加です。

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、雇用者が行う必要があるのは、供給不足の職種を減らすことと未開拓の将来の労働者を発掘することであり、これによって、雇用可能な人材の総供給量を増加させることです。一方、当事者である労働者側が行うべきことは、労働市場の動向と推移に常に注意を払うことです。

人材不足の状況を改善し、その深刻さを緩和するために、政府と雇用者が積極的に取り得る措置は多くあります。新しい技能を習得し、移転可能な体制を整え、ニーズに合わせるために、労働者と人事担当者ができることも多くあるでしょう。

## 政府の取組み：適材の育成

深刻化する人材不足に対する措置、およびニーズのある技能の供給によって自国経済の将来を保証するために、各国の政府は、何に取り組むことができるでしょうか？

## 「戦略的」移民政策の実施

多くの国が現在、人口減少に直面し、国内の労働力供給では需要をまかなえなくなっています。東欧・旧ソ連諸国・サハラ以南アフリカといった就業率の低い国々では、余剰労働力を海外に移して人材不足を埋め合わせることが可能でしょう。もちろん、すべての国について移民政策が可能とは言えません。

スペイン・イタリア・ギリシャといった国では、一部の業界において、特定の技能を有する労働力への需要が急速に増加し、深刻な状態に直面しています。そのため、その技能を有するバルカン半島諸国からの移民労働者の労働市場への受け入れを促進し始めています。同様に、日本や東南アジアの新興工業国では、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。

2003年までの5年間に、  
合計で151,735人の移住者が  
オーストラリアに入国し、  
2001年に雇用された全個人の  
4%を占めた。

Manpower Australia White Paper #V pg.3

将来の人材不足に対応するために、この取組みをさらに広く取り入れる必要があります。たとえば米国では、メキシコから不法入国する労働者を何年もの間取り締まってきました。しかし今後は移民を促進し、すでに米国に入国している労働者の地位を回復させる必要があります。彼らは違法に入国しているという立場から、世間の相場より低い賃金で働いている可能性があるからです。

また多くの学生が、海外の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。この結果として、留学生は学業を修了した時点で、留学した国に留まり、その国の労働力となるよう求められることになるでしょう。事実、オーストラリアでは、2001年以来、専門資格を取得した留学生に対し、こうした政策を推進しています。

中国の人口はフィリピンの16倍

だが、英語の話せる若い

エンジニアは3倍しかいない。

ポーランドも、人口はロシアの

方が多いが、英語の話せる若い

エンジニアの数はロシアと

同じくらいである。

Diana Farrel Martha Laboissière, and Jaeson Rosenfeld, “Sizing the emerging global talent market” . The McKinsey Quarterly 2005/3

中国の人口はフィリピンの16倍

だが、英語の話せる若い

エンジニアは3倍しかいない。

ポーランドも、人口はロシアの

方が多いが、英語の話せる若い

エンジニアの数はロシアと

同じくらいである。

Diana Farrel Martha Laboissière, and Jaeson Rosenfeld, “Sizing the emerging global talent market” . The McKinsey Quarterly 2005/3

中国の人口はフィリピンの16倍

だが、英語の話せる若い

エンジニアは3倍しかいない。

ポーランドも、人口はロシアの

方が多いが、英語の話せる若い

エンジニアの数はロシアと

同じくらいである。

Diana Farrel Martha Laboissière, and Jaeson Rosenfeld, “Sizing the emerging global talent market” . The McKinsey Quarterly 2005/3

中国の人口はフィリピンの16倍

だが、英語の話せる若い

エンジニアは3倍しかいない。

ポーランドも、人口はロシアの

方が多いが、英語の話せる若い

エンジニアの数はロシアと

同じくらいである。

Diana Farrel Martha Laboissière, and Jaeson Rosenfeld, “Sizing the emerging global talent market” . The McKinsey Quarterly 2005/3

中国の人口はフィリピンの16倍

だが、英語の話せる若い

エンジニアは3倍しかいない。

ポーランドも、人口はロシアの

方が多いが、英語の話せる若い

エンジニアの数はロシアと

同じくらいである。

Diana Farrel Martha Laboissière, and Jaeson Rosenfeld, “Sizing the emerging global talent market” . The McKinsey Quarterly 2005/3