

# HUMAN AGE

## をリードする

確実に不確実なこの時代に、  
働く世界で新たなアプローチが求められる理由



ManpowerGroup™

HUMAN AGE (人の時代) のエコシステム\*1は、進化し続けています。マクロ経済の力が重なり合って、社会・経済を支配する常識が書き換えられ、人と人との関わりが強まるだけでなく、一層密接に絡み合っています。これらの力が異なる方向に働き、互いに干渉して、各々が世界に及ぼす影響が変化した末、まるで固い結び目のように絡み合っ、互いの影響を切り離すことが不可能になっているのです。

「この混沌とした感覚こそが、今の時代を表しています——唯一確実なのは、確実なものは何もないということです」

この HUMAN AGE には、一度にひとつの小さな変化が起こるのではなく、社会を構成する各要素が大きく変容しています。だからこそ、混乱に満ちた複雑な時代が続き、変化のスピードが加速する一方なのです。この混沌とした感覚こそが、今の時代を表しています——唯一確実なのは、確実なものは何もないということです。

\*1 複数の企業が消費者や社会を巻き込み、業界の枠や国境を超えて共存共栄していく仕組み

不確実性という名の結び目が、ますます固く大きくなる中、スピード感とイノベーションを起こす力が、成功を左右するでしょう。個人も企業も政府も、変化を日常生活の一部として当たり前に入力しなければなりません。計画を立てる時間が次第に短縮し、不確実性という逆風を前に、企業はスピーディーな戦略を重視することになります。

そのためにビジネスリーダーは、人材への理解や対処法、管理方法を見直す必要があります。成功する企業は、変化し続ける環境下でも生産性と適応力を高め、業績を向上させるため、自社の事業戦略に応じた柔軟なワークフォース戦略を策定するでしょう。つまり、この「確実に不確実な」時代には、働く世界に対し新たなアプローチが求められているのです。

人事部門責任者には、こうした想定外の変化に適応できる柔軟な労働モデルを構築する能力が必要です。柔軟な労働モデルの実現には、参加型・協調型のスタイルへとリーダーシップを変化させねばなりません。協調的な文化を構築し推進すると共に、一流の人材を長期的にひきつける魅力を備えた管理職を育成できる、HUMAN AGE に相応しい高い適応力を持つ戦略的なリーダーも、求められます。

HUMAN AGE の原動力として FUTURE FORCES (未来の原動力) を巧みに操り、この宿命をコントロールできる企業は、絶え間なく変化する時代を形作る複雑な要因に柔軟に対応できないライバルに、勝ち続けるでしょう。労働動向を長年にわたり追跡し、加えて革新的なワークフォースソリューションの研究・適用を続けてきたおかげで、マンパワーグループは、これらの要因や、それが働く世界に及ぼす影響に関し独自の視点で洞察しています。ここではその洞察を生かし、確実な不確実性を前に、ビジネスリーダーが HUMAN AGE に相応しい企業を築くための提言を示します。

HUMAN AGE を動かす様々な要因の強まりを受け、世界や社会で従来の境界線が揺らぎ始め、絶えず新たな亀裂や分断が生じる一方、新たな連携も生まれています。政治・経済体制のみならず、社会面でのこうした新たな区分けにより、大幅な解釈と定義の見直しが必要になっているのです。

## 絡み合う結び目— 確実に不確実な時代

### 2012 新たなエコシステムへの適応

Human Age

- 世界の二極化：成長モデルの逆転
- 人材動向：稀少と潤沢の転換
- 時勢に乗る：絶え間ない技術革新
- HUMAN AGE: エコシステムの進化

### 2013 HUMAN AGE をリードする

確実に不確実な時代に、働く世界への新たなアプローチが求められる理由

- 市場区分の再定義
- 経済的進化：大転換の実現
- 技術革新：流動性の加速
- 確実な不確実性

## 市場の再定義・再区分化

マクロ経済の力が密接に結びついた今日の世界では、経済的な境界線が曖昧になっています。経済大国が様々な労働市場を渡り歩くにつれ、新たな亀裂や分断が生じています。他方では新たな連携も生まれ、一連の新たな政治・経済・社会的な勢力が台頭しています。こうした勢力が権力をどう再配分するかを、推測するのは困難です。新たな不平等や不安定性が、政治不安・社会不安を促し、国家間、社会階層間、政府及び市民間の力関係を根本から変化させつつあります。

世界の経済成長が、アジアと南半球に大きく移りはじめています。現在、新興国市場が世界の国民総生産 (GDP) の約 39% を占め、2020 年には 52% に達すると見込まれます。さらに重要なことに、今から 2020 年までの世界の GDP 成長率予測の 70% が、新興国市場によるものです。アジア最大の経済勢力である中国は、現在、世界のほとんどの国で貿易相手国第 1 位となっています。同じくアフリカも、世界経済の表舞台に急速に歩みだしています。

過去 10 年間に、世界で最も急速に成長を遂げた国上位 10 カ国のうち 6 カ国が、アフリカ諸国でした。

他方で、欧米企業が世界の労働力の大半を擁するアジアや南半球への進出を目指す中、欧米諸国は減速の一途をたどっています。主に中国からの投資のおかげで産業が繁栄している、一部の新興地域への経済力の集中が進んでいます。同時に、欧州諸国間の貿易は鈍化する見通しで、2015 年には、中国がフランスを抜いてドイツの貿易相手国第 1 位になると予測されています。

成長は続くものの、各市場は独自の課題への対応を迫られています ...

## ピックアップ：中国

**強み：**鈍化したとはいえ安定した成長率のおかげで、中国は急速に世界的な大国になりつつあります。中国は、先進国での積極的な買収を通じ、世界経済への影響力を強めています。たとえば 2011 年に中国は、ポルトガルの国営電力・ガス会社の株式の 25%を取得しました。

**弱み：**他の多くの新興国市場と異なり、中国では社会の不均質性がやがて様々な問題の原因となるでしょう。中国が享受してきた大きな「人口ボーナス」——人口に占める労働人口の増加——は終焉を迎えています。『エコノミスト』誌によると、中国の人口は 2026 年にピークに達し、他の先進国と違って国が豊かになる前に高齢化が進むでしょう。現在、65 歳以上人口の割合は アメリカの 13%に対し、中国では 8.2% です。これが 2050 年には 26%に上昇し、アメリカを上回ります。

こうした再区分の顕著な例が、社会の「仮想空間化 (Bubblized Society)」です。かつては地理的な距離や世代の違いが人々を隔てていましたが、新たな「仮想空間化」社会は、こうした違いを越えて結束した複数の集団によって構成されます。こうした人々が今では、共通の興味や特定のソーシャルネットワーク、特定の政治的視点を軸として、絶え間ない技術革新によって結びついています。

### 提言

1

企業は、こうした「仮想空間化」による従来の社会経済構造の弱体化に目を向け、社会的枠組みを活用して業績を上げる方法を検討しなければなりません。社内ソーシャルネットワークの流行により、より協調的なバーチャルワークを推進できる一方、柔軟な参画モデルのモデルが必要になります。

この 5 年の間に、「ソーシャル」という言葉の意味が変わり新たな定義が生まれました。この言葉は現在、得てしてソーシャルネットワーク、ソーシャルメディア、ソーシャルマーケティングを指します。社会の仮想空間化は、興味の対象やその他の特徴に基づき人々を区分する格好の機会をもたらす一方、自分と似た仲間とばかり接し、異なる考え方や振る舞いをする人との接点を減らしてしまう可能性も含んでいます。

## 経済的進化：大転換の実現

労働市場内の人口変動は、人材、天然資源および雇用の稀少性・潤沢性に影響を与えています。他方で、ワークフォースに求められるスキルの急激な変化が、雇用主が求めるスキルとワークフォースが提供できるスキルの間に、憂慮すべきミスマッチを拡大させています。

人口増大や寿命の延び、技術革新により、スキル、労働者、潜在生産能力が増大しました。推計によると、世界人口に減少の兆しはなく、今後20年間で80億を突破すると予想されます。しかし企業は、いまだ適切なスキルを備えた人材を見つけられずにいます。急増する若者人口は、ワークフォースに参入するどころか、今日の世界で最も疎外された人材プールです。マンパワーグループは、新卒者において雇用主が求める具体的なソフトスキルやハードスキルが欠落していることを含め、若者の雇用を阻む障害を他に先駆けて明らかにし、報告書を作成しています。

<http://manpowergroup.com/research/research.cfm>

今日の低調なGDP予測の根底にあるひとつの要因は、資源価格の高騰です。資源革命——あるいは、世界のエネルギー・原材料・食糧・水需要に対する共通の切迫感——がなければ、各国は今後も世界成長の足を引っ張り、快適な生活や環境に損害を与え続けます。資源価格をきっかけにして、天然資源へのアクセス、人件費、新たな職の登場や別の職の衰退を含む、生活の質をめぐる対立が生まれました。需要の多い高技能人材も、稀少資源のひとつであり、金銭価値が上昇しています。そのため企業は、需要の多い人材を取り合うため、高額な報酬パッケージへの依存を次第に強めています。

世界の雇用エコシステムに影響を与えている、もうひとつの需給バランス上の問題は、低技能労働者の余剰です。従来は労働者階級から調達されていたこの人材プールに、今や、単純作業に不慣れな高学歴労働者が参入しています。他方でこうした高学歴労働者は、今日の企業が求める近代的なハードスキルやソフトスキルを備えていないことが多く、高技能労働、低技能労働いずれのスキルも持たない彼らは、結局手詰まりとなり、埋もれた人材資源となってしまいます。

世界的なスキルのミスマッチが、「セカンド・エコノミー」の登場を含む進化を促しました。この概念は、技術革新が業務のアウトソーシング以上に多くの職を奪い、全体的な生産性は向上したが、同じ仕事の遂行に必要な労働者数を減少させたという考え方です。技術による生産性向上で、いくつかの部門の雇用数が減少したのだから、余剰になった人材資源を別の場所で活用できるのではないかというのです。

セカンド・エコノミーの出現を受け、仲介業者や中間管理職などいくつかの職種は姿を消すでしょう。より効率的な階層組織における上意下達の方法が登場し、横の連携（これには新たなスキルが求められます）が増えるからです。

技術革新で余剰となった人材には、サード・エコノミーレベルで仕事に就く機会が残されています。このサード・エコノミーは、役割の見直しが行われている世界です。たとえばオートメーションにより、製造ラインの仕事はなくなるかもしれませんが、この変化により、機械を設計・修理する技術者への需要が高まるため、工学・情報技術分野に新たなチャンスが生まれる可能性があります。

こうした経済の進化に備えるため、部門を超えたクロストレーニングを社員に実施する企業が増えています。社員に別部門の職務を経験させることで、新たなスキルを身につけ事業全体への理解を深めさせることができ、管理層が変化する業務ニーズに応じて、部署を越えた柔軟な人員配置や、新たな部門・製造ラインの設置を実施できるようになります。

## 提言

2

企業は、自社が必要とするスキルセットを備えた人材パイプラインを確保することで、こうした変化に備えるよう求められています。発展志向の企業理念をかけた、人材育成のために社員の経験を広げ深いスキルを育てるような教育研修プログラムを導入することで、これを実現できます。

### 研究開発の加速

使い方を間違えなければ、技術は今後も生産性を大幅に高め、イノベーションを加速し続けてくれます。位置情報取得、ビッグデータ、携帯電話向けプラットフォームやアプリなど、近年生まれた技術が広く導入されたことで、働く世界の様相が一変しました。企業は技術の可能性を理解するだけでなく、その技術を効果的に活用できなくてはなりません。ビッグデータには、人材を含む資源の的確な活用を促す可能性があります。ビッグデータの利点を、革新的なワークフォースソリューションの発展にしっかりと結びつけられるよう、企業はデータの解析・選別方法を理解する必要があります。

新たな技術は、必ず抵抗にあいます。ソーシャルネットワークの誕生は、プライバシーの消滅を告げるものと考えられました。しかし企業は、個人データへのアクセスから得られる見返りが、実際はリスクを凌ぐことに気づきました。企業にとっての課題は、変化に対する社員の抵抗を払拭し、新技術を効果的に扱う適切なスキルをワークフォースに習得させつつ、技術革新に対応して新たなシステムを導入することでしょう。

持続的な技術革新は、働く世界に、現在の労働モデルの様相と範囲を一変させる機会を与えてくれます。世界銀行によると現在、世界人口の90%が携帯電話を保有し、世界には60億の携帯電話回線があります。モバイルインターネットへの移行の加速は、働く世界に幅広い

影響を及ぼし、社員と雇用主の間の連絡手段として携帯機器の使用が徐々に増える一方、これに応じてコンピュータの使用頻度が低下しています。

## 提言

3

マンパワーグループは、労働モデルや労働習慣に大きな影響を与えるシンプルかつ特徴的なアプリケーションが、次世代の企業と社員の関係を深めるのではないかと予測しています。例えば社員同士が必要に応じて情報を交換できる個人向けアプリで、従業員の意欲を高められる一方、組織全体のコミュニケーションを促し、社員の結束を強め、大企業における部門を越えた連携を推進できるでしょう。

## 確実な不確実性

HUMAN AGE では、政治・経済・社会的な不安が、不確実で複雑な、柔軟性に乏しく緊張感に満ちた時代を生みだしています。システムや価値観の見直しを通じて、柔軟性や進んで変化を受け入れる積極性を高めることができ、これによりビジネスリーダーは、潜在的な人材の能力を最大限に活用できるでしょう。

不確実性が続く時代には、明確な目標と堅固な基本原則に基づく具体的な行動が求められますが、政府や企業、個人は得てして絶え間ない不確実性に身がすくみ、守りに転じたり、非合理的な行動に走ったりします。重点的な対応を怠れば、ワークフォースに悪影響が生じ、社員の意欲や生産性の低下につながりかねません。

社員を確保し、動機付けや生産性を維持する上で、意欲は今も重要な要素です。今の時代、企業の生産性目標がますます高くなり、短時間に少ない資源で従来以上の結果を求められるようになったせいで、個々の社員は高いストレスを感じています。

## 提言

4

戦略的な成長構想を定め、成長目標の達成に向けて柔軟なロードマップを作成するため、企業は確たる足場を明確にする必要があります。革新性に富む世界的なワークフォースソリューション・プロバイダーとして、マンパワーグループは、スキルのミスマッチが生じている不確実な世界に対処するための戦略的構想の軸として、人材開発・育成に重点を置いています。

HUMAN AGE と、絶え間ない不確実性を生み出す様々な要因の結び目に適応するため、企業には、新たなリーダーシップモデルや人事管理技術、人材確保手法が求められるとともに、社内制度・企業文化・社員の意欲・教育研修の開発を一層重視する必要があります。

意欲低下は、相互の信頼関係低下と結びついています。  
『ハーバード・ビジネス・レビュー』誌に寄稿するタミー・エリクソンは、  
こう言っています。「企業はもはや生涯の安定を保証していないのに、  
経営者はそのせいで社員が忠誠を尽くす義務も減少していることに、  
なかなか気づかない」

縦割り構造が崩壊し、  
横方向の階層構造が生じている



#### 「社会」から「コミュニティ」への社内構造の変化

- ▶ 取引コストの低下
  - 生産性
  - イノベーション
  - 意欲
- ▶ 新たなスキルの必要性
- ▶ 影響力・評判・スキル等を軸とする新たな階層構造
- ▶ 新たな信頼の形が求められる

## まとめ： HUMAN AGE に相応しい企業づくり

中核的な事業目標の基盤を確立することで、企業は想定外の状況に対応するための戦略を立てることが可能となります。この戦略は、柔軟性のある計画と業績の追求という2つのニーズを、上手く両立させるものでなくてはなりません。資本主義と人材主義の双方を満たすよう、仕事のあり方を考え直す必要があります。HUMAN AGE では、人材主義は間違いなく資本主義に代わる支配的な制度になりますが、資本主義も消えはしません——むしろ現在は、資本主義と人材主義の両システムが併存しています。それどころか、2つの概念の協力が必要なのです。おそらく人材主義は、より満足できる公平な資本主義の形を新たに生み出すための最善の手段です。

けれど人材主義はその性格上、世界に二極化をもたらします。HUMAN AGE を巧みに切り抜け自らの運命を完全に掌握できる者と、この時代を形作る様々な要因に押し流される者に分かれるのです。

一層迅速なイノベーションが求められます。予算も時間も逼迫した高リスクな環境で、企業は、最大限の効果を引き出せる資源に自信をもって投資できねばなりません。ワークフォース側に変化への心構えがなければ、社内の労働モデルや組織構造の見直しは難しいでしょう。

つまるところ HUMAN AGE は進化を続け、この新たなエコシステムを形作る様々な要因が、今後も勢いを増し、互いの結びつきを強め、さらなる複雑性と不確実性をもたらすでしょう。この環境を首尾よく乗り切るため、時代をリードしたい企業は、あらゆる改革をイノベーションの機会として活用し、あらゆる衝撃を進歩の足がかりにしなければなりません。

私たちが今日直面している課題は、こうなった理由や過程を理解することではなく、HUMAN AGE とともに進化するための構想、構造、戦略、体制の確立に着手し、たとえ世界は絶えず変化するという以外に確かなものが何ひとつないとしても、不確実性の海の中に確たる足場を見出すことなのです。

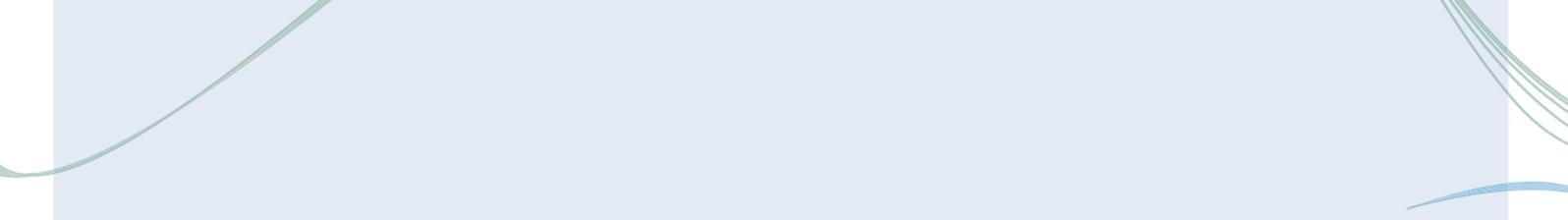
この海を航海するには、勇敢にして柔軟で探求心と創造力に富んだ考え方、すなわち「人」という存在の核心といえる姿勢が求められるでしょう。繰り返すと、問題を解決し状況に適応して成功を手にする、真の人間的な能力、人間の精神の本質こそが、HUMAN AGE を勝ち抜くための鍵になります。

マンパワーグループの 10-Step Plan は、世界や市場動向の変化にスピーディーに対応して事業目標を遂行する力を備えた、HUMAN AGE に相応しい企業づくりをお手伝いします。

# HUMAN AGE に相応しい企業づくりの原則

▶ 従来	▶ 今後
長期に及ぶ硬直的な事業モデル、戦略、計画	柔軟で不確実性に対応できる、中核的な業務遂行原則の策定
縦割り型の事業・ワークフォース戦略	事業目標に連動したワークフォース戦略
地理的な位置に基づく市場区分	地理的な位置でなく、類似性に基づく市場区分
工程改善のためのテクノロジー	成長推進、生産性向上のためのテクノロジー
社会を基盤とする垂直型階層構造	「コミュニティ」を基盤とする水平型階層構造の発展
事業目標のみに基づくチーム管理	成長やチームのコーチング、個々の能力開発により幅広い役割を果たす管理職を育成
リーダーが単独で、トップから指示を出す	業績向上のため、リーダーも協調的に行動する
現在の役割に応じた教育研修を実施	将来担う役割に応じた教育研修を実施
仕事がある場所で、人材を探す	人材がいる場所に、仕事を動かす
資本主義を指針とする企業	人材主義を指針とする企業





マンパワーグループ株式会社  
〒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  
[www.manpowergroup.jp](http://www.manpowergroup.jp)

© 2013 ManpowerGroup. All rights reserved.

