

進化し続ける適応力

2025年
労働市場動向に関するレポート



ManpowerGroup®

労働力を形作る 4つの推進力

マンパワーグループは10年以上にわたり、クライアントと協力して、今後の働き方に影響を与える、4つの基盤となる動向を追跡調査してきました。当社は2025年以降を見据え、これら動向の変化のスピードがどのように加速し、それが雇用主と労働力にとってどのような意味を持つかを調査しました。



2025年 労働市場動向に関するレポート

 労働力の拡大	 新しい働き方	 デジタルトランスフォーメーション	 加速するグローバル規模の変化
---	---	---	---

グローバルな労働力はますます多様になってきており、未来の社会で誰が、いつ、どのように働くかに影響を与えるでしょう。

トレンド1：

Z世代のコンピテンシー向上

トレンド2：

ミレニアル世代の管理職が感じているプレッシャー

トレンド3：

労働力におけるジェンダーギャップ解消

トレンド4：

DEIB（ダイバーシティ、公平性、インクルージョン、帰属意識）の堅持

2020年、仕事の世界は恒久的に変化しました。雇用主と人々は今もなお、分散型モデルへ適応し続けています。

トレンド5：

生産性向上を要求されることによるストレス増加

トレンド6：

職場の創造性とイノベーション

トレンド7：

現場で働く人々にスポットライトを当てる

トレンド8：

ラピッド・タレント・アセンブリ（即応型の人材確保）

AIの民主化によってデジタルトランスフォーメーションは加速し、組織構造は進化を続けています。

トレンド9：

AIの利用は、驚嘆の「Wow」から実践の「How」へ

トレンド10：

労働力のキャリアの持続性

トレンド11：

未来のサイバーセキュリティ

トレンド12：

制度化されたイノベーション

インダストリー4.0（第4次産業革命）の時代では、地政学的な不安定性や、環境とサステナビリティに関する課題を背景に、組織は深刻な人材不足に対処しています。

トレンド13：

グリーンビジネストランスフォーメーション

トレンド14：

地政学的な不透明感

トレンド15：

パワーバランスが雇用主側に傾く時

トレンド16：

不確実な未来で確実なこと：人材不足

労働力の拡大



Z世代のコンピテンシー向上



ミレニアル世代の管理職が感じている
プレッシャー



労働力におけるジェンダーギャップ解消



DEIB（ダイバーシティ、公平性、
インクルージョン、帰属意識）の堅持

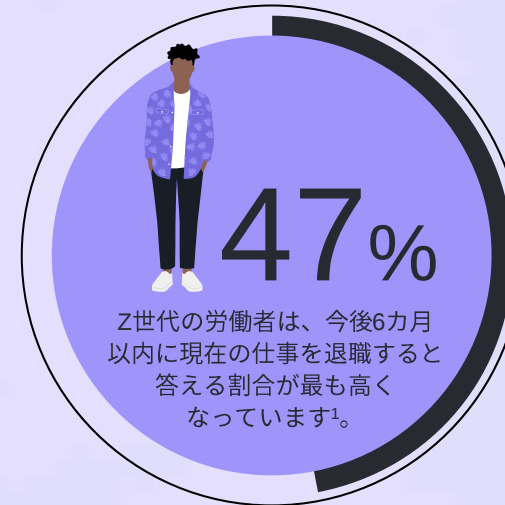
トレンド1:

Z世代のコンピテンシー向上

Z世代（1996～2012年生まれ）は、飛躍的な変化の時代に労働力に加わった（あるいは今後加わる）一方で、過去に組織がどのように運営されていたかという背景知識を持っていません。Z世代の労働者は、職務上と経済面両方のストレスに加えて、メンタルヘルスとコミュニケーションスキルに関して今までの世代よりも大きな課題に直面しています。それでも、Z世代は今の仕事を続けようと奮闘しています。

Z世代の労働者は、現在の雇用主が「昇進の十分な機会」（63%）、「便利なテクノロジーツール」（80%）、「新たなスキルの獲得機会」（76%）を提供していると考える割合が最も高くなっています¹。雇用主も、Z世代の従業員が、現在の職務を問題なく果たすためのスキルと経験を持っていると確信しています（76%）²。

上記結果にもかかわらず、Z世代の労働者は、今後6カ月以内に自主的（47%）またはやむを得ず（34%）現在の仕事を退職する可能性が高いと述べています。これは同じ質問に対するミレニアル世代の回答と同様でした（自主的な退職は40%、やむを得ない退職は28%）。



労働力への影響

ミレニアル世代と仕事をした経験がある人なら知っている通り、「良い仕事」というだけでは、若年層の労働者を引き留めるのには不十分です。しかし、Z世代が求めていることは妥当であり、他の世代と似通っています。Z世代の労働者は、自分たちのウェルビーイング（心身の健康）を気かけ、明確なキャリアパスと、より高い経済的安定を提供してくれる雇用主を求めています。雇用主が明確な成長機会を提供し、若年層の労働者がそのような機会に取り組むことを促進できれば、離職率は低下し、従業員の長期的なロイヤリティは高まるでしょう。

¹ マンパワーグループ 2024年グローバル・タレント・バロメーター

² マンパワーグループ 2024年第4四半期雇用予測調査



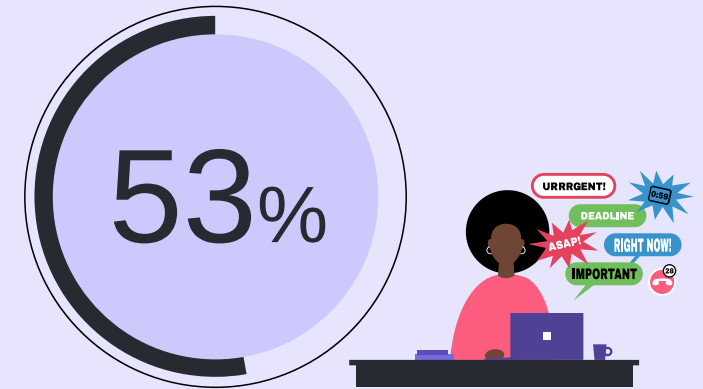
トレンド2:

ミレニアル世代の管理職が感じているプレッシャー

現在のミレニアル世代（28～43歳）の多く（60%）は、少なくとも1人の直属の部下を抱える管理職です¹。多くの場合、複数の組織階層において中間管理職として勤務しており、部下・上司の両方と良好な関係を維持しなければなりません。また、私生活では、ミレニアル世代の管理職は子供と高齢の親族の世話の板挟みになっている状況の中でもセルフケアを優先しようとしています。

雇用主に求めるものは何かという質問に対して、ミレニアル世代の管理職は、従業員のウェルビーイング、倫理的リーダーシップ、企業の透明性を最も重視すると回答しています。これに対して、上の世代では組織の財務的安定性、Z世代ではダイバーシティとインクルージョンが、潜在的な雇用主に求める重要な要素として最初に挙げられています²。

働く世界が変化する中で中間管理職のポストに就くことは、ミレニアル世代にとって負担になっています。ミレニアル世代の管理職は、過去の世代よりもかなり早く管理者の地位に昇進したため、自身の能力を超える状況に対して特に耐性が低くなっています。実際、ミレニアル世代の管理職は、職場で日常的に中程度または高いストレスを感じていると答える割合が最も高く（53%）、3分の1近く（27%）が今後6カ月以内に現在の仕事を退職する可能性が高いと回答しています³。



中間管理職は、職場で日常的にストレスを感じると回答する割合が最も高くなっています³。



労働力への影響

中間管理職はあらゆる組織の成功に必要な不可欠であり、その大部分はミレニアル世代です。ミレニアル世代が求め、必要としているもの（ウェルビーイング、倫理的リーダーシップ、企業の透明性）を提供できる雇用主は、現在およびミレニアル世代が次世代の経営幹部となる近い将来において、成功に近づくことができるでしょう。

¹ ザピアー ² ギャラップ ³ マンパワーグループ 2024年グローバル・タレント・バロメーター

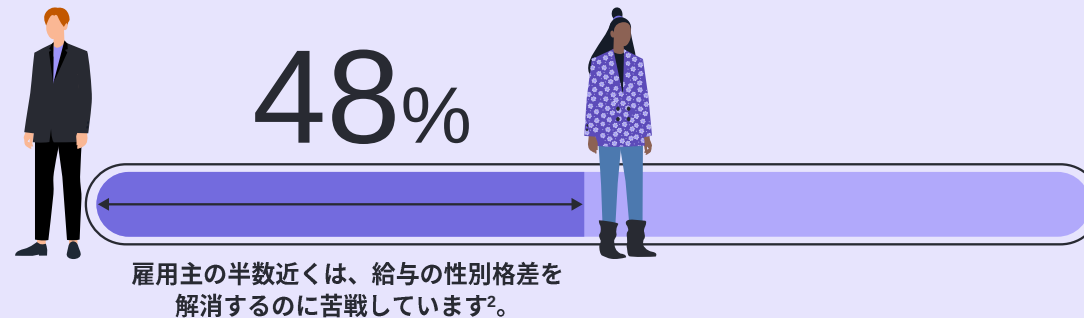
トレンド3

労働力におけるジェンダーギャップ解消

新型コロナウイルスのパンデミック期間中、世界中の組織で膨大な人数の女性が労働力から離脱しました。これらの組織は今も立て直しを図っている状況です。地政学的情勢の緊張もあり、女性の労働力参加に関する未来は、再び先行きが不透明になってきているようです。

世界的な賃金のジェンダー格差はよく知られており、引き続き悩ましい問題です。女性の給与は男性よりグローバル平均で20%低くなっています¹。しかし、世界の雇用主の半数近く（48%）は、給与の公平性に関する取り組みが遅れているか、格差解消に向けた計画がないと回答しています²。

また、働く男性も苦しんでいます。アメリカだけでも、主要労働年齢（25～54歳）の10.5%に相当する680万人の男性が仕事に就いておらず、職探しもしていない状況にあります。この傾向は他の先進国でも同様です³。



労働力への影響

この明確な格差によって、将来の仕事を女性と男性の両方にとってより魅力的なものにすることはますます重要であると再認識できます。ジェンダーギャップが依然として大きい中で、マンパワーグループの最高イノベーション責任者であるTomas Chamorro-Premuzic（トマス・チャモロ＝プリミュージク）は、データドリブン型のパフォーマンス測定を重視するよう推奨しています。これにより、女性にとって昇進の機会がより多く生まれることになります⁴。

労働力から自ら離脱する男性が増える中で、グリーンエネルギーやバッテリー製造などの成長分野の無料トレーニングプログラムを通じてこうした男性に接触し、十分に活用されていない人材プールに雇用主がアクセスするための戦略を当社は提供する必要があります⁵。

最終的に、柔軟性、感情的知性、グローバルな視点、技術への好奇心といった特性の高いリーダーは、すべてのジェンダーに固有の性質とニーズについて考慮することに適しているといえるでしょう。

¹ 世界経済フォーラム ² マンパワーグループ 2024年 働く世界の展望 女性の仕事の現状と未来 ³ CNBC ⁴ ハーバード・ビジネス・レビュー ⁵ マンパワーグループ

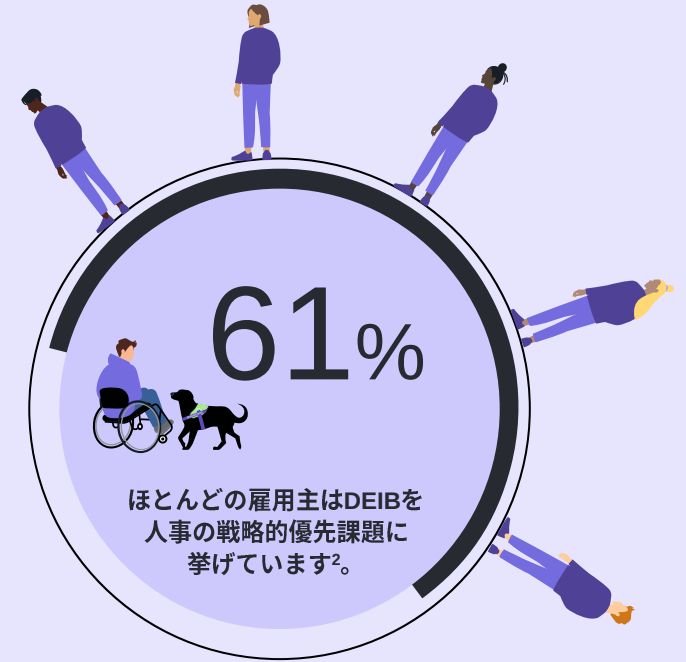
トレンッド4



DEIB（ダイバーシティ、公平性、インクルージョン、帰属意識）の堅持

フォード、グーグル、ジョンディア、モルソン・クアーズ、メタ、ズームなどの主要グローバルブランドは最近、DEIB（ダイバーシティ、公平性、インクルージョン、帰属意識）に関する目標とプログラムを縮小しています¹。

しかし、このような傾向は、報道から想像されるほど拡大してはいません。当社のデータによると、多くの（61%）グローバル企業は、DEIB（ダイバーシティ、公平性、インクルージョン、帰属意識）を戦略的ワークフォース・プランニングの重要な一部としています²。人材マネジメント協会（SHRM）が2024年に、公平性を重点事項から外すと発表したことについて、多くの企業会員は怒りを示しました。DEIBが一般に重要だと考えられていなければ、SHRMの決定が人事関係者の間で何カ月も話題になることはなかったでしょう。



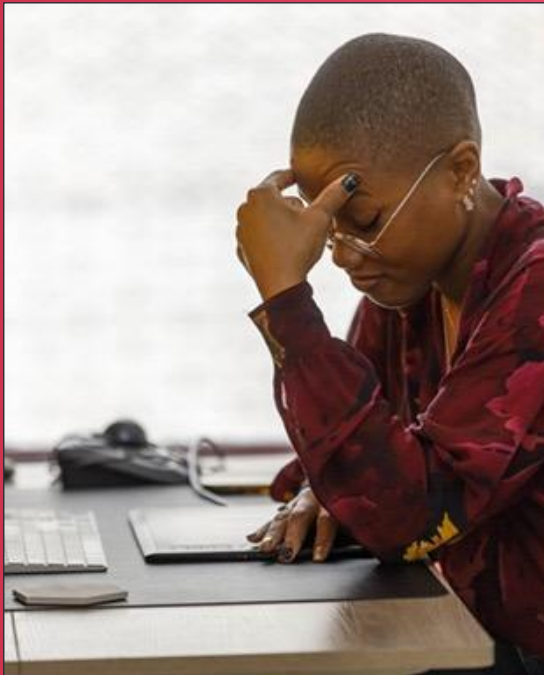
労働力への影響

近年の情勢から見て、人々がDEIBの取り組みを支持するかどうかは、時とともに変化を繰り返すことが考えられます。しかし、多様で包摂的な職場を創造する必要がなくなると考えることや、DEIB重視の考え方はグローバル組織の経営陣にとって優先事項ではないと考えることは間違いです。

これは、労働力の全体的な規模が縮小する中で、市民のダイバーシティが高まっている先進国に特に当てはまります。幸いなことに、現代のリーダーは、無意識のバイアスを軽減させ、すべての人が公平な立場で、恩恵を受けられる企業文化の実現に向け、さまざまなAIベースのテクノロジーを利用することができます。

¹ ブルームバーグ ² マンパワーグループ 2024年 人材不足に関する調査

新しい働き方



生産性向上を要求されることによる
ストレス増加



職場の創造性とイノベーション



現場で働く人々にスポットライトを当てる



ラピッド・タレント・アセンブリ
(即応型の人材確保)



トレンド5

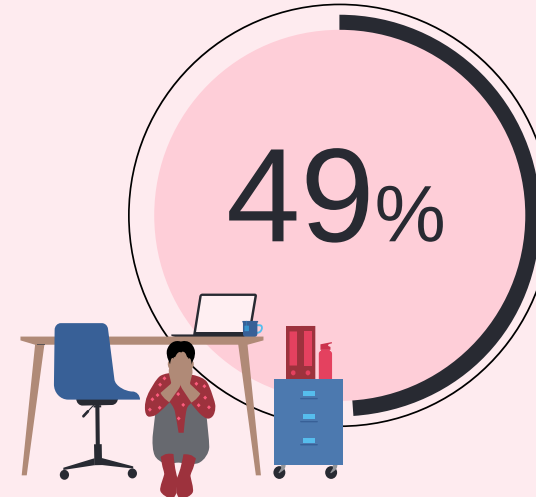
生産性向上を要求されることによるストレス増加



世界の労働者の半数近く（49%）は毎日、職場で中程度から強いストレスを感じると回答しています¹。また、雇用主が従業員のメンタルヘルスを十分にサポートしていると感じている労働者は、グローバル全体で21%しかいません²。

新たなAIベースのテクノロジーの利用も、燃え尽き症候群を助長する恐れがあります。AIを利用している労働者の半数（47%）は、雇用主が期待する生産性の向上をどのように実現すればよいのか分からないと回答しています。4分の3以上（77%）は、AIツールが生産性を低下させ、少なくとも1つの点で業務負担を増やしていると述べています³。

しかし、こうした課題は、雇用主に大きな機会をもたらすものです。調査では、職場における不安と憂鬱への対策に投資することで、労働者の生産性が平均で4倍まで向上すると推定されています⁴。



労働者の半数近くは職場で日常的にストレスを感じています。



労働力への影響

雇用主は、単にメンタルヘルス関連のリソースを利用できるようにする以外の方法でも、従業員のウェルビーイングを改善することができます。例えば、アメリカの労働安全衛生局（OSHA）は、**従業員の仕事を妨げている根本原因を特定し、調整が可能かどうかを判断することを推奨**しています⁵。

またOSHAは、労働者が安心して助けを求められるようにするための社内コミュニケーションも推奨しています。さらに、**特に、新たなテクノロジーの導入に関しては、リーダーは既存の業務負担に配慮することと、請負業者など、従来とは異なる人材を活用することで導入負担を軽減することが可能です。**

¹ マンパワーグループ 2024年グローバル・タレント・バロメーター ² ADP ³ アップワーク ⁴ 世界保健機関と世界銀行 ⁵ OSHA



トレンド6

職場の創造性とイノベーション

グローバル全体のオフィス出勤率は、2020年に90%低下し、その後は2019年を30%下回る水準で安定しています。2030年の予測についても、2019年より下回ったままとなっています¹。一部の従業員が柔軟に働けるようになると、職場に出勤しなければならない同僚が不満を抱く可能性があります。出勤必須の従業員（57%）は、ハイブリッドな働き方をしている同僚（72%）に比べて、組織が個人のウェルビーイングとワークライフ・バランスを支えていると考える割合が15%低くなっています²。

雇用主は、この事実と、つながりを求める若い労働者のニーズとのバランスを取る必要があります。Z世代の労働者の7割以上（72%）は、同僚との対面での交流が重要であると回答しており、59%はバーチャルでの交流も重要だと考えています³。



出勤必須の労働者は、ハイブリッドな働き方の労働者に比べて、雇用主がワークライフ・バランスを支えているという見方に同意しない傾向があります²。



労働力への影響

本調査結果は、職場を継続的に発展させ、関係構築とウェルビーイングを促進する場所にしていく必要性を示しています。対面でのミーティングを実施する、従業員個人に事前予約ができる就業スペースを提供する、同じスケジュールで働くチームメンバーを近くに配置するといった**具体的な目的**を持って、物理的なオフィスを設けている組織は、このモデルを基にすることで成功しています。

最近の研究によると、経営幹部向けのオフィススペースのニーズが80%減少しているのに対し、従業員の共同作業エリアのニーズは20%増加しています⁴。さらに、第3の場所も増加しています。第3の場所とは、社会学の用語で、自宅と職場という2つの通常の社会環境から切り離された社会的居場所を指します。リモート勤務のハイブリッドワーカーに人気がある第3の場所としては、カフェ、図書館、クラブハウス（会員制の共有スペース）、カンファレンスセンターなどがあります。

この変化は現実世界のみに限られません。2030年までに、職場には仮想現実と拡張現実の要素が膨大に取り入れられる可能性が高いためです。

¹ マッキンゼー ² マンパワーグループ 2024年グローバル・タレント・バロメーター ³ タレントLMS ⁴ ウィーワーク



トレンド7

現場で働く人々にスポットライトを当てる

現場で働く人々の離職は、かつては避けられない現実と考えられていました。しかし、組織はさらなる人材不足に直面する中で、こうした労働者との関係を築き、つなぎ留めるための新たな方法を探しています。残念なことに、リーダーと労働者の認識のギャップは、往々にして組織の取り組みの妨げになっています。83%の企業リーダーが、現場で働く人々が直面している課題を理解できていると考えているのに対し、これに同意する労働者は62%しかいません¹。

マンパワーグループ独自の調査によると、管理職がキャリア開発に関して何が最善か心から考えてくれていると信じているブルーカラー労働者は3分の1（32%）にとどまっています。半数近く（41%）は、現在の雇用主の下では昇進の機会が不十分だと述べています²。同時に、3分の1以上（35%）のブルーカラー労働者は今後6カ月以内に現在の仕事を退職する予定だと回答しています²。

こうした動向は、製造業界の計画に大きな支障をきたす恐れがあります。熟練労働者の不足が拡大することで、アメリカだけでも2030年までに製造業で最大で210万人分のポジションが欠員となる可能性があります³。

35%



ブルーカラー労働者の3分の1は今後6カ月以内に現在の仕事を退職する予定だと回答しています²。

労働力への影響



現場で働く人々の仕事の未来を考えるにあたっては、雇用主と労働者との関係の性質が変わりつつあることや、労働者がこれ以上自分たちを「替えが利く存在」や「働いて当たり前」と思ってほしくないと考えていることを理解しなければなりません。こうした環境を構築するには、イノベーションと規模拡大を併せて行う必要があります。

組織はすでに、柔軟な勤務スケジュールにおいて創意工夫に取り組んでいたり、MyPath™のような能力開発プログラムを通じて、労働者に専任のキャリアコーチングやその他のリソースを提供しています。労働者個人に対して大きな関心を向けることで、恒常的に離職率を引き下げ、従業員満足度を高め、トレーニングの修了率を倍増させることが可能です。

¹ デイフォース2024年 現場で働く人々に関する調査 ² マンパワーグループ 2024年グローバル・タレント・バロメーター ³ アメリカ国勢調査



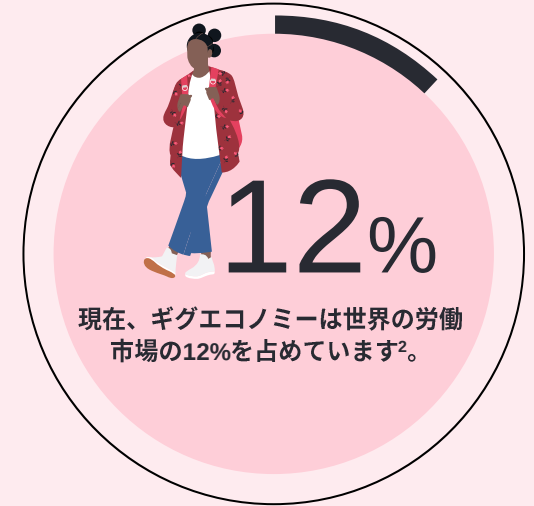
トレンド8

ラピッド・タレント・アセンブリ (即応型の人材確保)



世界の労働者の60%以上（20億人近く）が、生活の一部を支えるためにインフォーマル雇用（法的保護を受けない雇用）に従事しています¹。短期契約やフリーランス勤務を特徴とするギグエコノミーが拡大しており、今や世界の労働市場の12%を占めています。これには、人材エージェントから派遣される派遣労働者、直接雇用の労働者、個人事業主が含まれます²。

ラピッド・タレント・アセンブリ（即応型の人材確保）という概念は、今まで正規雇用者が対応していた仕事を、今後は迅速に集められたタスクベースのチームがより多く対応するようになるという変化を予測したものです³。組織は、差し迫ったビジネス上の優先課題に対応するために、従来のフルタイム従業員にほとんどの業務を頼るのではなく、プロジェクトに必要な人材をその都度確保するようになりつつあります。こうした短期的なチームには、派遣社員、契約社員、コンサルタント、専門家などが含まれます。



労働力への影響

現代の働く世界は二極化しています。今日のフルタイム労働者の働き方は、ライン生産方式の導入当時とあまり変わりません。しかし、**臨時の仕事とギグワークの構造やその利用方法はリアルタイムで変化しています**。これは特に、**契約労働者に重要なAIスキルが必要とされるケースが一段と増えている**ことによるものです。

ラピッド・タレント・アセンブリは、ギグエコノミーの要素が従来の働き方に取り入れられることで、事業運営やAIベースのテクノロジーの統合が高速化する未来を予測しています。取り組みの大部分はデジタルプラットフォーム上のマッチングに重点を置くこととなりますが、従来の人材確保チャネルの最適化も含まれる可能性があります。例えば、**マンパワーグループは先ごろ、ウォルマートと提携し、多くの買い物客が来店する店舗内に求人ブースを開設しました⁴。**

¹ 国連 ² 世界銀行 ³ マンパワーグループ ⁴ マンパワーグループ

デジタルトランスフォーメーション



AIの利用は、驚嘆の「Wow」から
実践の「How」へ



労働力のキャリアの持続性



未来のサイバーセキュリティ



制度化されたイノベーション



トレンド9

AIの利用は、驚嘆の「Wow」から 実践の「How」へ

現在、世界の雇用主の半数近く（48%）は生成AIツールを利用しており、さらに21%は今後12カ月以内に利用する予定だと回答しています。AIの導入が加速する中で、雇用主が最も懸念する事項として、投資コストの高さ（33%）、プライバシーと規制（31%）、AIを活用するスキルにギャップ（31%）などが挙げられています¹。

調査では、生成AIは高度なスキルを有する労働者のパフォーマンスを、AIを使わない労働者に比べて最大40%高めることができると推定されています²。しかし、労働力不足と労働者の能力開発への対応に関しては、生成AIの実用性は依然として限られています。

タレント・インテリジェンスと呼ばれるAI中心のテクノロジーは、既に市場に登場しています。タレント・インテリジェンスは深層学習を活用することで、スキルの隣接性（つまり、スキルAが得意である場合に、スキルBも得意である）を評価します。これにより、必要な職務の経験そのものはないが、求められる能力を持っている候補者を、従来とは異なる方法で採用することが可能になります³。

AIの導入が加速する中で、雇用主は最も大きな課題として、



コストの高さ、プライバシーや規制に関する懸念、AIを活用するスキルにギャップを挙げています¹。

¹ マンパワーグループ 2024年第3四半期雇用予測調査 ² マサチューセッツ工科大学 ³ マンパワーグループ



労働力への影響

ガートナーのハイプ・サイクルは、過去のテクノロジー導入のパターンに基づいて、現在の状況を説明するのに役立ちます。テクノロジーを導入した初期は素晴らしいものだと感じますが、そのあとに本当の課題に直面します。**経営陣の期待と労働者の認識の差は、スキルギャップの現状を示しています。**テクノロジーの導入を加速し、Experis Academyなどのプログラムによるトレーニングを通じて悲観的な見方を抑制できる雇用主は、より迅速に生産性を高めることが可能でしょう。

リーダーはタレント・インテリジェンス・テクノロジーを活用することで、標準化された職務内容と要件のグローバルなデータセットを通じて、組織の現在のスキルと将来のニーズを評価できます。このテクノロジーは、より柔軟な雇用を促進するだけでなく、変革期に労働者を再配置し、デジタルトランスフォーメーションに合わせて業務を再設計する方法を提供します。



トレンド10

労働力のキャリアの持続性

今後数年間は、6900万の新たな仕事が創出され、8300万の仕事が失われる変革期となるでしょう¹。世界的に見て、2030年までに必要とされるスキルの50%に変化が生じ（2016年比）、生成AIがその変化を68%にまで加速すると予想されています²。

ほとんどの労働者は、この変化の時代を対策を立てることなく乗り切ろうとしています。リーダーの69%は従業員がキャリアプランを持っていると考えていますが、それに同意する従業員は27%しかいません³。潜在的なスキルギャップが拡大する中で、キャリアプランと能力開発はさらに重要になるでしょう。

キャリアの持続性には、積極的で生産的な労働力の一員であり続けるためのスキル、マインドセット、知識を取得することが必要です。これには、ハードスキル、ソフトスキル、テクノロジー応用スキル、組織的な知識、アジリティ（機敏さ）または成長のマインドセットという5つの主要な柱があります。労働者に応用テクノロジースキルがあれば、自分の仕事を効率化するために現在利用できるテクノロジーを把握できます⁴。

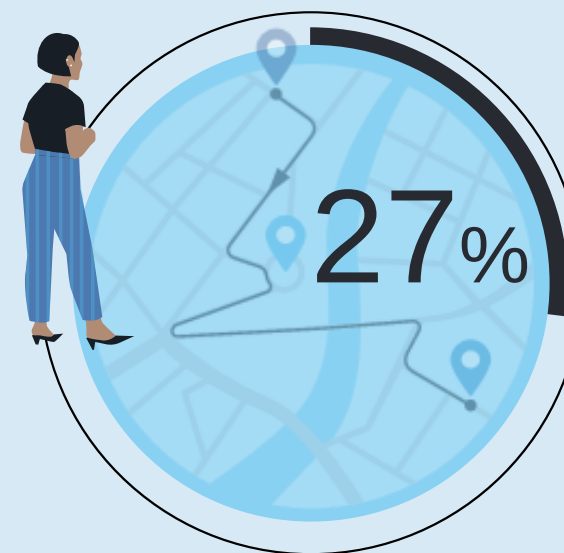


¹ 世界経済フォーラム ² マイクロソフト ³ ライトマネジメント ⁴ アレクサンドラ・レヴィット ⁵ マンパワーグループ 2024年第1四半期雇用予測調査



労働力への影響

労働力のキャリア（特にデジタルトランスフォーメーションを促進するテクノロジー応用スキル）の持続性を高めることは、2020年代後半から重要性を増していくでしょう。雇用主はこの点に関しておおよそ同じ意見を持っており、過半数（61%）はデジタルトランスフォーメーションが人事戦略計画の重要な部分を構成しており、スタッフが自らの仕事でAIを活用できるようにトレーニングすることが最重要課題であると述べています⁵。しかし、リーダーは、この認識を戦術的なスキルアップの取り組みにつなげ、従業員個人にとって明確なキャリア形成のロードマップとスキル獲得プログラムとして提供されるようにしなければなりません。



変化が加速している現代において、キャリアプランを持っている労働者は27%にとどまっています³。



トレンド11

未来のサイバーセキュリティ

2024年、サイバー攻撃が発生した場合の1件あたりの経済的損失額は前年比で10%増加し、過去最高の488万ドルとなりました¹。

私たちの社会は、エネルギーに関わる要求事項と、気候変動に起因したテクノロジーの混乱への対処という前例のない課題にも直面しています。AIベースのアプリケーションは特に通常よりはるかに多い量の電力を必要とします。ハリケーンや山火事などの異常気象の増加は、現在のテクノロジーの処理能力とレジリエンスの限界を試すものとなり、さらなる電力不足や停電の増加につながるでしょう。

テクノロジーの混乱が起きる頻度とコストが高まるにつれて、適切な人材を発見することもますます困難になっています。例えば、2024年には世界全体のサイバーセキュリティ人材の不足が400万人に拡大しました²。同年、世界経済の不確実性が高まる中、世界のIT企業の76%は、必要なスキルを持つIT人材の確保に苦労していると回答しました³。

76%



世界のサイバー脅威が高まる中、IT企業の76%は、必要なスキルを持つ人材を見つけるのに苦労していると回答しています³。

労働力への影響



2024年夏、フォーチュン500企業に54億ドルの損害を与えたクラウドストライク関連のシステム障害を受けて、ビジネスリーダーは高度な技術によるITサポートとサイバーセキュリティが極めて重要であることを理解しました⁴。しかし、リーダーたちは、適切なIT人材を見つけるのが口で言うほど簡単ではないことも知っています。Experisをはじめとする信頼性の高いグローバルパートナーと提携して、トレーニング、人材確保、外部委託を拡大することは、スキルギャップを縮小し、現在の脆弱なシステムに過度に依存している世界を組織が生き抜く助けとなります。

¹ IBM ² 世界経済フォーラム ³ マンパワーグループ 2024年 人材不足に関する調査 ⁴ フォーチュン



トレンド12

制度化されたイノベーション

制度化されたイノベーション（II）とは、確立された組織内において、または組織のリソースを活用して、革新的な戦略をルーティンとして取り入れ、組織全体で活用することを指します。

多くの（62%）CEOは、未来のイノベーションと成功のために、事業シナリオを考え直す必要があるだろうと考えています¹。それどころか、半数近く（45%）のCEOは、自社が現在のままでは10年後まで生き残れないだろうとみています²。

成功している組織は、新たな革新的プロセスやサービスを月1件考案するための専門委員会を設立し、従業員の勤務時間に「改善アイデアの模索時間」を組み込むところからIIを開始しています。組織がより効果的にIIを取り入れようとする際には、基本を忘れないことが重要です。最近の調査では、83%のリーダーは従業員のエンゲージメントが十分であると考えていましたが、それに同意する従業員は48%にとどまりました³。

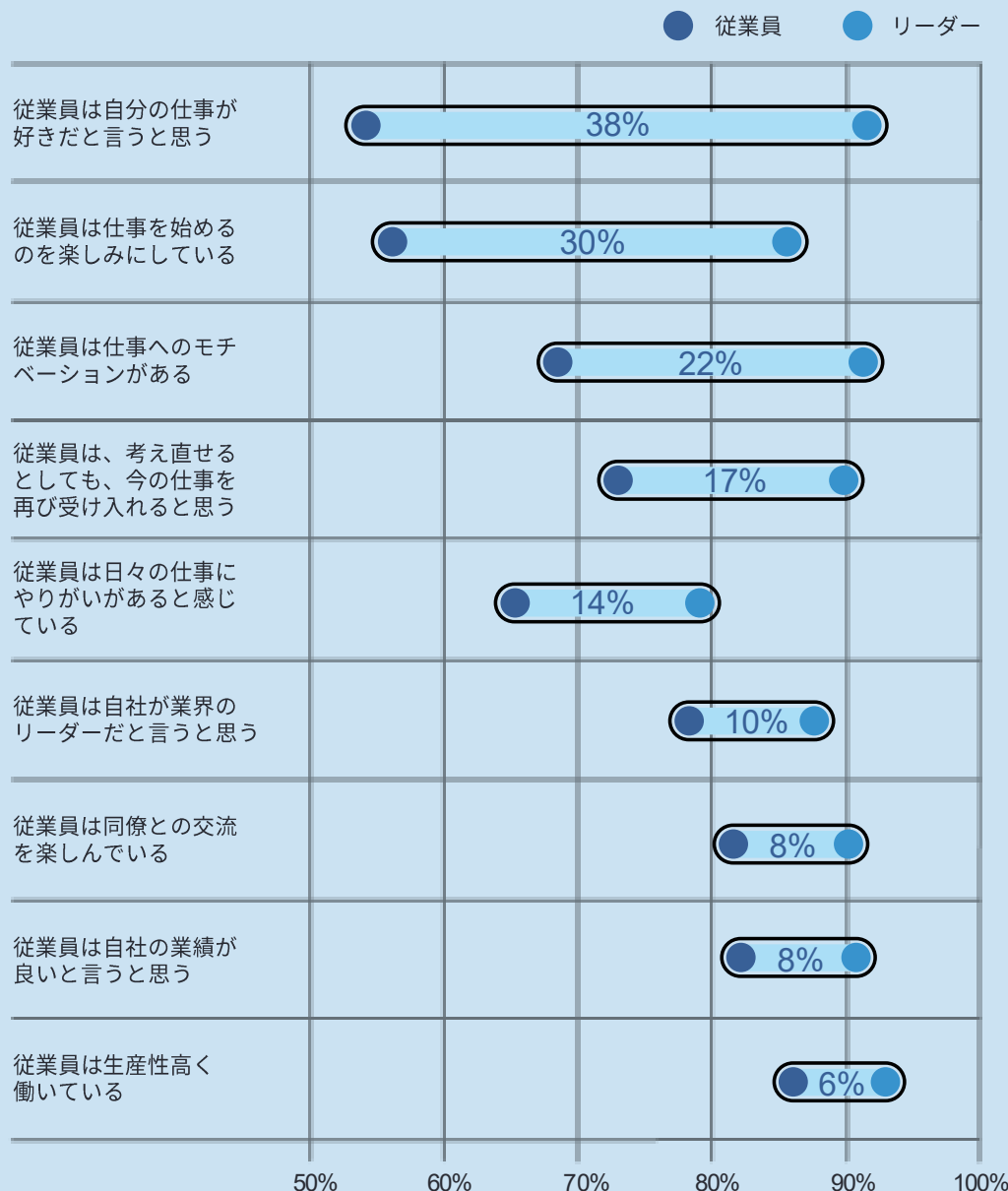
労働力への影響



制度化されたイノベーションはあらゆるタイプの組織で実現可能であり、先行導入している企業から多くを学ぶことができます。例えば、**マイクロソフトは社内のヒエラルキー重視から、従業員個人をエンパワメントする方向に変化し、それによってエンゲージメントを高めています⁴**。同社はII計画を加速するために、社内のみアプローチではなく、複数の戦略的パートナーシップ（オープンAIなど）を積極的に追求しました。

¹ IBM ² PwC ³ ライトマネジメント ⁴ ハーバード・ビジネス・レビュー

イノベーターはエンゲージメントのギャップを克服することが必須



加速するグローバル規模の変化



グリーンビジネストランスフォーメーション



地政学的な不透明感



パワーバランスが雇用主側に傾く時



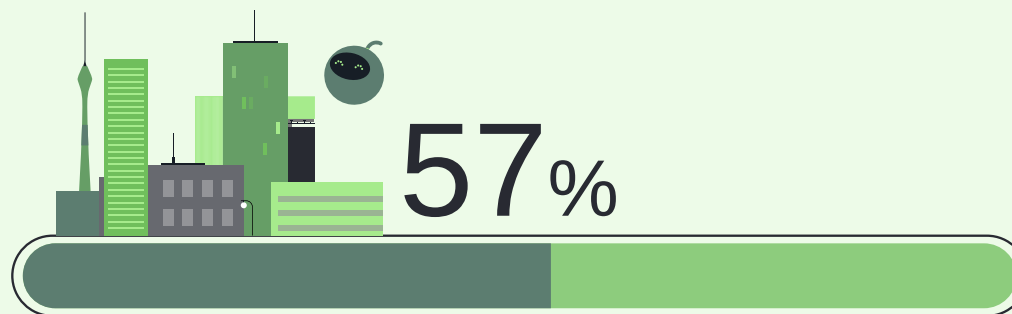
不確実な未来で確実なこと：人材不足

トレンド13

グリーンビジネストランスフォーメーション

消費者、投資家、政府の政策立案者から気候変動への対策を求める声が高まっていることで、グリーンビジネストランスフォーメーションのニーズは加速しており、2030年までに最大3000万件の新たな雇用が創出されると見込まれています¹。

雇用主は、製造・生産、情報技術（IT）、物流・オペレーションなどの主要な業種において、環境にとってよりサステナブルなベストプラクティスを導入する中で、必要なスキルの半分以上（57%）が変化すると推定しています²。残念なことに、ほとんど（91%）の雇用主は、サステナビリティ目標の達成に必要なスキルを持つ人材を確保できていないと回答しています³。



雇用主は、グリーンビジネストランスフォーメーションを続ける中で、製造・生産、情報技術（IT）、物流・オペレーション分野の業種に必要なスキルの半分以上が変化すると推定しています²。



労働力への影響

組織全体のサステナビリティには、グリーンファースト戦略を広範囲にわたり取り入れることと、業務の取り組み方の変化が必要です。無理もないことですが、労働者は自身のスキルが、新興業界において稼げるキャリアや、現在の組織における環境関連の役割にどのようにつながるのか、理解していない場合があります。

雇用主は、AIベースのテクノロジーを活用することで、グリーン領域に特化したワークフォース・プランニングに取り組み、現在と将来の従業員とグリーン関係の役割とをマッチングするために、スキル監査を実施する必要があります。特定されたギャップを埋めるには、スキルアップとリスクリングの大規模な取り組みを実施しなければなりません。さらに、雇用主は、グリーン関連の要素を既存の役割にどのように統合できるか、どのように統合すべきかについて、従業員に対して継続的に指針を示す必要があります。

¹ 世界経済フォーラム ² マンパワーグループ 2024年第1四半期雇用予測調査 ³ マンパワーグループ 2024年第4四半期雇用予測調査



トレンド14

地政学的な不透明感

2024年、地政学的緊張は中央銀行と政府系ファンドにとってインフレを上回る最大の懸念事項となりました。目下の紛争が貿易の妨げとなり、地政学的な分断を深め、保護主義を助長する傾向にあることが、特に大きな懸念として挙げられました¹。物流の観点から見ると、国際的な輸送、外交、医療システムが混乱してしまったら、組織は信頼性の高いサプライチェーンや既存の事業運営モデルに頼ることができません。実際、CEOの3分の1以上（38%）は、政治リスクによって特定の事業計画を中止したことがあると回答しています²。

マンパワーグループのTotal Workforce Index™（TWI/トータルワークフォースインデックス）は、地政学的な不透明感の高まりが世界の労働に及ぼす影響を測定しています。2024年は中東の主要市場が特に大きな影響を受け、労働力の利用可能性、労働コストの効率性、労働規制、労働の生産性のスコアが低下しました³。



「世界中の政策立案者やビジネスリーダーとの対話から、われわれが急速に変化する時代にあることは明らかです。地政学的な不透明感は消えず、テクノロジーは絶えず進歩し、コロナ禍以降の経済のルールブックの書き換えは依然として続いています」

– Jonas Prising（ヨナス・プライジング）、会長兼CEO、マンパワーグループ



労働力への影響

現在は不安定で困難な時代ですが、**リスクを見極めて積極的に挑戦する組織にとっては、ビジネスを成長させ、激動の時期を通して労働力を支えるチャンスとなっています**。さらに、雇用主は労働力不足に対処しつつ、同時に地政学的紛争によって移住を強いられた人々を支援することができます。例えば、マンパワーグループはTENTやWelcome.USとの提携を通じて、戦争で破壊された地域から避難してきた3万人以上の難民が雇用機会を見つける支援を行っています。

¹ 世界経済フォーラム ² アーンスト・アンド・ヤング ³ 2024年Talent Solutions Total Workforce Index™（TWI/トータルワークフォースインデックス）

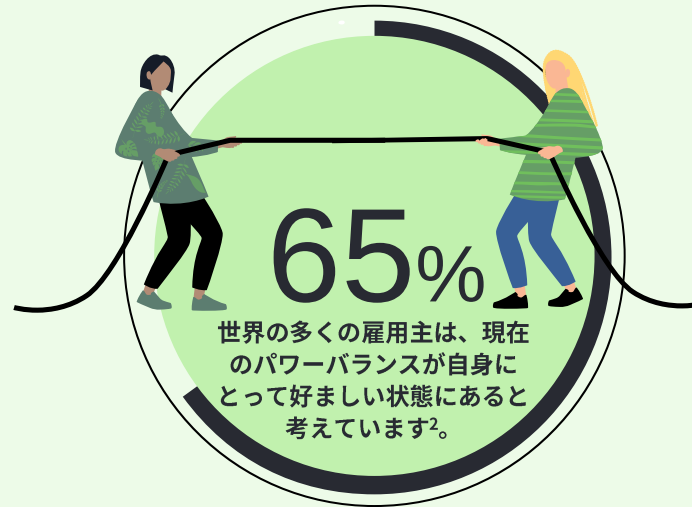


トレンド15

パワーバランスが雇用主側に傾く時

2024年、世界の労働市場が冷え込む中、ほとんどの業界、特にホワイトカラー職において、パワーバランスが従業員から雇用主にシフトし始めました¹。

世界の多く（65%）の雇用主は、現在のパワーバランスが自身にとって好ましい状態にあると考えています。多くの雇用主は、給与（65%）、仕事をする場所（66%）、働く時間の柔軟性（59%）について、労働者よりも雇用主に主導権があると回答しています²。その結果、新設や既存の人事ポリシーの施行が強化されています。例えば、アマゾンなどの多くの組織は、今ではすべての従業員に対してオフィスへの出勤を義務付けています³。



労働力への影響



現在のパワーバランスは雇用主にとって好ましい状態がありますが、リーダーは適切なバランスを取ることが重要です。米連邦準備制度理事会（FRB）と欧州中央銀行（ECB）が利下げを開始したことで、労働市場が回復し、現在の雇用主に不満を抱く従業員がより多くの就労機会を見つけられるようになるでしょう。「強気過ぎる」雇用主は、労働市場が反発すると、離職コストが上昇するリスクを負うことになります。

このような環境で最も成功しやすい立場にあるのは、従業員に耳を傾けることに長けた雇用主です。具体的には、定期的なタウンホール会議を開催する、従業員グループを立ち上げサポートを提供する、従業員体験プラットフォームを利用して定期的に従業員アンケートを実施する、データを活用して従業員全体のセンチメント（感情）を判断するなどが挙げられます。

さらに、世界中の政府は、従業員保護の取り組みを強化し、最低賃金を引き上げ、給与の透明性などの公平性に関する法令を導入し、労働組合活動への支援を強めています。雇用主は、新たな規制を把握し、これを遵守するように気を付けなければなりません。

¹ フォーブス ² マンパワーグループ 2024年第4四半期雇用予測調査 ³ CNBC



トレンド16

不確実な未来で確実なこと：人材不足



当社の今年の予想はすべて、世界的な人材不足の影響を受けています。経済の不透明感が解消していないにもかかわらず、世界の雇用主の74%は、必要なスキルを有する人材を見つけるのに苦労していると回答しています¹。オートメーションとAIベースのテクノロジーは、多くの雇用主が期待している人材不足を緩和する役割をただちに果たすことはできないでしょう。こうしたシステムを効果的に運用するには、人間による十分な監視が必要だからです。現時点で半数以上（55%）の雇用主は、AIが雇用を創出し、必要な総従業員数を増やすと考えています²。



労働力への影響

先進国の労働力が高齢化し、人口の伸びが鈍化しているため、常に労働力は縮小し、人材は不足することとなるでしょう。しかし、前向きに考えることができる根拠もあります。**LinkedIn（リンクトイン）で最も急速に増加している仕事の3分の2以上（68%）は、20年前には存在しませんでした³。**グリーン経済への移行は、ヨーロッパで既に450万件の新規雇用を創出しています⁴。こうしたトレンドが続くならば、雇用主にとっての疑問は「間違えたらどうなるか？」ではなく、「間違えなくても、必要なスキルを持つ人材がいなかったらどうなるか？」に変わるでしょう。

雇用主はさらに不足していくスキル人材を惹きつけ、定着させるために他社と競争しなければいけないことから、仕事の未来は革新的なものになるでしょう。[マンパワーグループが毎年実施しているグローバル人材不足調査](#)では、各国と業界が直面している課題の規模感についてより詳しく知ることができます。

¹ マンパワーグループ 2025年 人材不足に関する調査 ² [Experis](#) ³ [LinkedIn](#) ⁴ [欧州委員会](#)

グローバルな知見で、仕事の未来をナビゲート

ManpowerGroup®は、組織を成功に導く「人材」の採用、評価、育成、管理に関わる総合人材サービスを提供しています。75年にわたり、世界70カ国・地域で、ManpowerGroup®ブランドのManpower®、Experis®、Talent Solutions® を通じて、変化する働く世界の組織変革を継続的に支援してきました。

ダイバーシティ & インクルージョンの観点から、最も働きやすい企業として多様性が評価されています。2024年には15回目となる「世界で最も倫理的な企業」の1社に選ばれました。URL： <https://www.manpowergroup.jp/>

将来の見通しに関する記述

本レポートには、特定の地域、国、産業における労働需要や経済の不確実性、世界の労働市場におけるAIの利用と影響に関する記述を含む、将来の見通しに関する記述が含まれています。これらの要因には、2024年12月期における当社の年次報告書（フォーム10-K）の「リスク要因」の見出しに記載された情報を含む、SECに提出された当社の報告書の情報を本書に組み込んでいるためです。マンパワーグループは、法律で義務付けられている場合を除き、本レポートに記載されている将来の見通しまたはその他の記述を更新する義務を負うものではありません。

