© 2025 ManpowerGroup. All Rights Reserved.

グローバル・タレント・バロメーター

2025年
グローバルおよび日本のレポートにおける
主な調査結果

Manpower Experis ManpowerGroup Talent Solutions ManpowerGroup

ManpowerGroup

目次

はじめに 3

グローバルおよび日本の主な調査結果 5

ウェルビーイング 11

仕事の満足度 17

自信 23

結論 29

Becky Frankiewicz

Becky Frankiewicz
（ベッキー・フランキウィッチ）

マンパワーグループ　プレジデント兼チーフ・ストラテジー・オフィサー（CSO）

従業員ニーズのギャップを埋める:
タレントマネジメントから人の可能性を最大限に活かす時代へ

AIの進化により、企業は存続と成長のために変革を求められています。一般に、変革の中心はテクノロジーだと思われがちですが、こうした**デジタルトランスフォーメーションの本質**は、**「テクノロジー」ではなく、「人」にあるのです。**デジタル化が一層進むこれからの時代に対応していくには、次世代スキルの習得や、人材の需給ギャップを埋めることに加え、自らと周囲の可能性を最大限に引き出し、未来への準備を進めることが不可欠です。

従業員が仕事に何を求めているのかを理解し、長い職業人生を通じてスキルの成長を支援することは、これまで以上に重要になっています。だからこそ、今回、当社の最新レポート「グローバル・タレント・バロメーター」を共有できることを嬉しく思います。このレポートは、働く人々にとっては、現在および未来の働き方についての思いを発信する機会となり、雇用主にとっては、従業員のニーズを理解し、競争が激化する世界の人材市場において、際立つベストプラクティスを見出すための貴重なインサイトとなります。

当社の調査結果が引き続き示しているのは、従業員が職場に求めるものが「単に仕事をする」ことにとどまらず、その枠を超えたものであるという点です。より良いバランスを、より高い柔軟性を、より深い人間らしさを、そして何よりも成長の機会を求めているのです。

しかしながら、働く人の3人に1人が、「現在の職場ではキャリア目標を達成するための十分な機会がない」と感じています。定期的なスキル開発の機会は、単に能力を高めるだけではなく、組織が従業員の未来に対して責任を持ち、真剣に取り組んでいるという強いメッセージになるのです。

人材不足が深刻化し、テクノロジーの進化が加速する中で、潜在能力を引き出し、タレント・モビリティ（人材の流動性）を促進する力こそが、ビジネス成長の鍵となります。

「グローバル・タレント・バロメーター」の調査結果によると、先進的な企業は、レジリエンス（回復力）を低下させるのではなく高める業務の進め方を設計し、従業員をビジネスのあらゆる状況から守るだけではなく、パートナーと位置づけ共に業務に取り組んでいることが示されています。今こそ従業員に耳を傾け、パートナーシップを築き、行動に移すべき時です。このデータは、まさにそのための指針となるでしょう。

あらゆる取り組みの中心に「人」を据えて、未来の働き方を築いていく私たちと共に歩んでくださることに、心より感謝申し上げます。

グローバル・タレント・バロメーターの調査方法

マンパワーグループのグローバル・タレント・バロメーターは、世界の労働者のウェルビーイング、仕事に対する満足度、自信を測定する指標です。独立性のある調査のベストプラクティスと統計的に有意なサンプルを活かしたこのグローバル・タレント・バロメーターは、世界の労働者が何を求めているのかをより深く理解するための強力なツールです。本調査は、今日の労働者の心理に影響を与える主な要因を深く理解し、将来の労働環境の改善につなげることを目指しています。

調査実施期間：
2025年3月14日～4月11日

調査対象国（19か国）：
オーストラリア、カナダ、フランス、ドイツ、インド、イスラエル、イタリア、日本、マレーシア、メキシコ、オランダ、ノルウェー、ポーランド、シンガポール、スペイン、スウェーデン、スイス、イギリス、アメリカ

調査方法：
調査の回答は、13,771人の労働者から得たものです。すべてのデータは、各国の労働人口の性別、年齢別、地域別割合を反映する よう重み付けがされ、すべての国のデータが均等に比較できるよう調整を加えています。

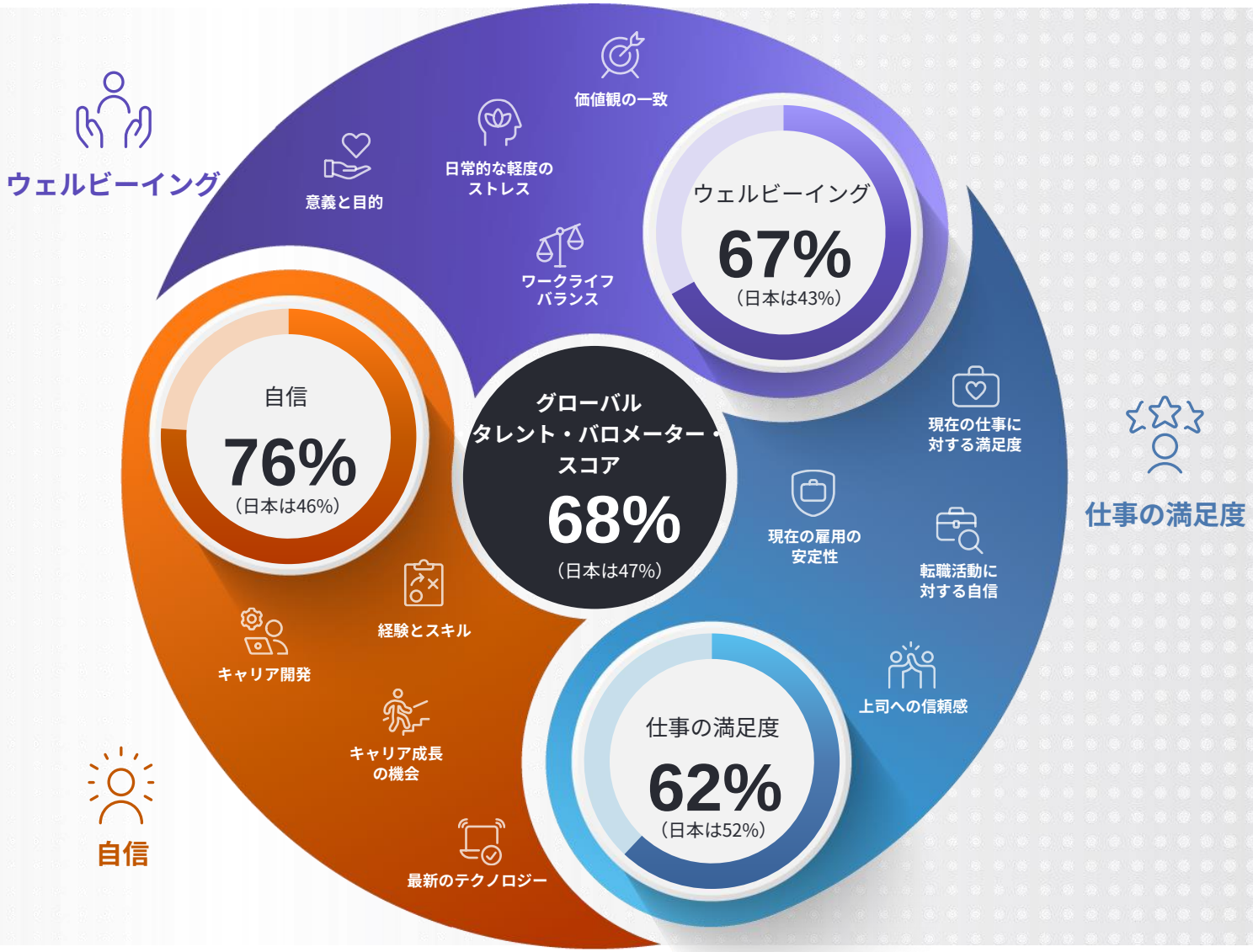
質問文の修正について:
本レポート内では、可読性を高めるために、質問文の表現を一部編集しています。簡略化された記述の全文については、レポート巻末の「本調査について」にてご確認いただけます。

グローバルおよび日本の主な調査結果

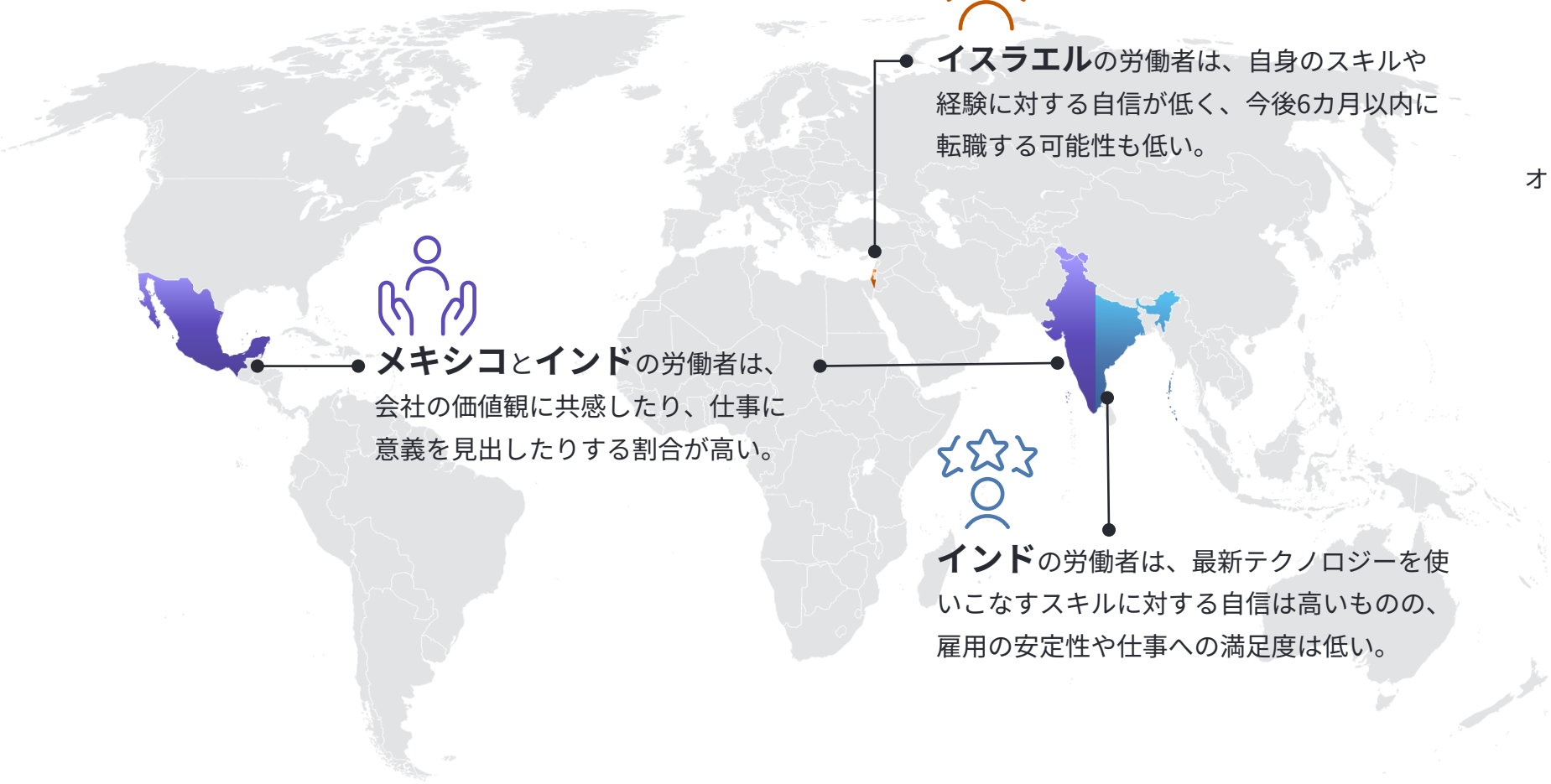
主な調査結果

「グローバル・タレント・バロメーター」は、12のベンチマークから構成される3つの指標（ウェルビーイング、仕事の満足度、自信）を通じて、働く人々の「思い」を測定しており、今回で2回目となるグローバルスコアの結果は68%となりました。仕事の満足度には低下が見られる一方、労働者の自信と全体的なウェルビーイングは大きく改善しています。

この調査は、従業員が仕事に何を求め、何に最も価値を置いているのかを明らかにし、変化し続ける「働く世界」の中で、雇用主が優秀な人材を惹きつけ、定着させるための重要な要素を理解し、具体的な対策を講じるための指針を提供します。



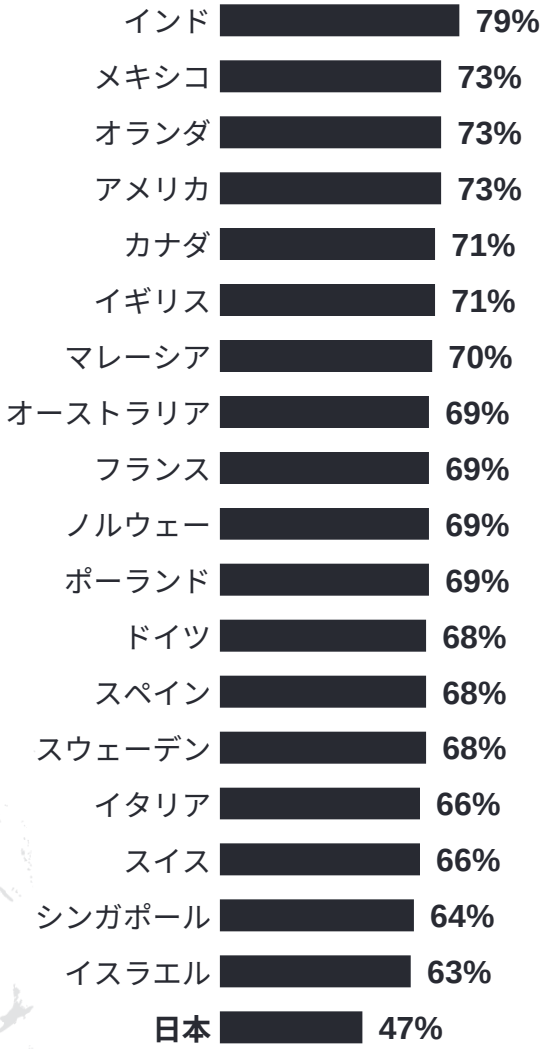
グローバル・タレント・バロメーター・スコア
労働者の満足度



イスラエルの労働者は、自身のスキルや経験に対する自信が低く、今後6カ月以内に転職する可能性も低い。

メキシコと**インド**の労働者は、会社の価値観に共感したり、仕事に意義を見出したりする割合が高い。

インドの労働者は、最新テクノロジーを使いこなすスキルに対する自信は高いものの、雇用の安定性や仕事への満足度は低い。

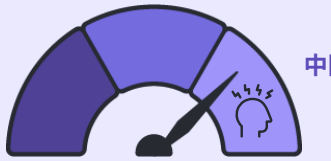


ストレスと離職率の関係性

職場ストレス、依然として世界規模で深刻化

すべての役職においてストレスレベルは似ているものの、**中間管理職のストレスが最も高い**傾向

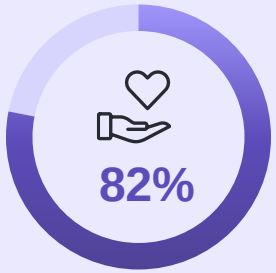
（日本で一番高いのは一般社員）



中間管理職

約8割の労働者が仕事に意義や目的を見出している一方で、中程度以上のストレスを感じている労働者の割合は約半数

（日本は、仕事に意義：57%、ストレス：65%）



約半数（**46%**）の労働者が、自身の**仕事量がワークライフバランスに影響を及ぼすことを懸念**

（日本は55%）

Z世代は、ワークライフバランスや自身のウェルビーイングに対する支援を最も強く実感しているにもかかわらず、依然として日々のストレスレベルは最高水準

56%
高いレベルのストレスを感じている

（日本は80%）

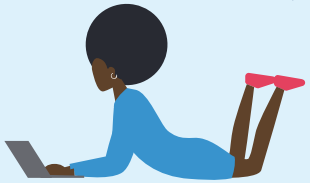
組織と従業員間での価値観のギャップ、エッセンシャルワーカーと経営幹部層で顕在化

中間管理職が抱えるストレス

中間管理職と女性の仕事満足度が低下傾向に

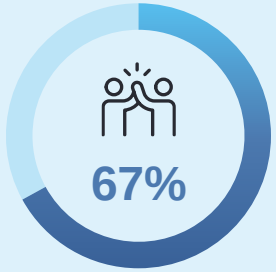
ミレニアル世代の仕事の満足度は2024年以降、全世代中で最大となる**11%**もの低下。（日本はZ世代の仕事の満足度が最も低く、９%の低下）

ミレニアル世代の女性
仕事の満足度指数で最下位。
（日本はX世代の女性が最下位）



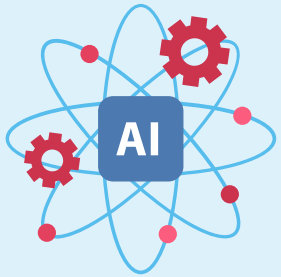
今後6か月以内に職を失う可能性に備える管理職は34%。
（日本は管理職と一般社員で同率の27%）

プレッシャーと不確実性の中でも**管理職への信頼は継続**。2024年以降、**管理職からの支援を実感する従業員**は前年比+4pp増加。
（日本は前年比+7pp）



（日本は46%）

組織再編とAIなどの影響によりキャリアへの脅威を感じている管理職は**77%**。（日本は84%）



勤務地が仕事満足度に影響：職場規定によるオンサイト勤務者の方が、完全または主にリモート勤務者よりも退職の可能性が低い傾向。

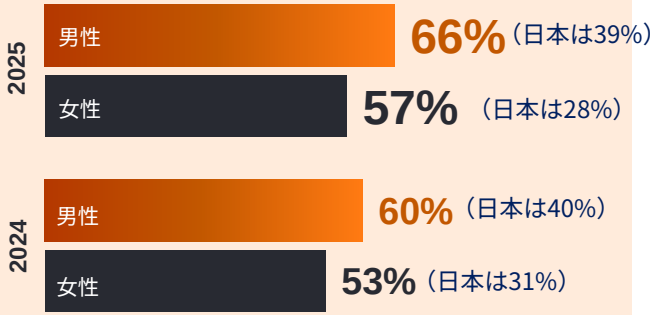
職場規定によりオンサイト勤務	**63%**（日本は70%）
完全にリモート勤務 または主にリモート勤務	**43%**（日本は59%）

信頼を築くための能力開発

従業員のキャリアパス向上と能力開発が、雇用主にとってのメリットに

ハイブリッド勤務の従業員はキャリアに対する自信が最も高く、4指標すべてでトップ。
（日本も同様の結果）

2025年もジェンダー格差は依然として存在しており、**女性は昇進やキャリアの機会が男性より少ないと回答。**



情報技術（IT）分野の労働者は、最新技術の活用を含む**スキル全般に対する自信**が他業種の中で最も高い傾向。

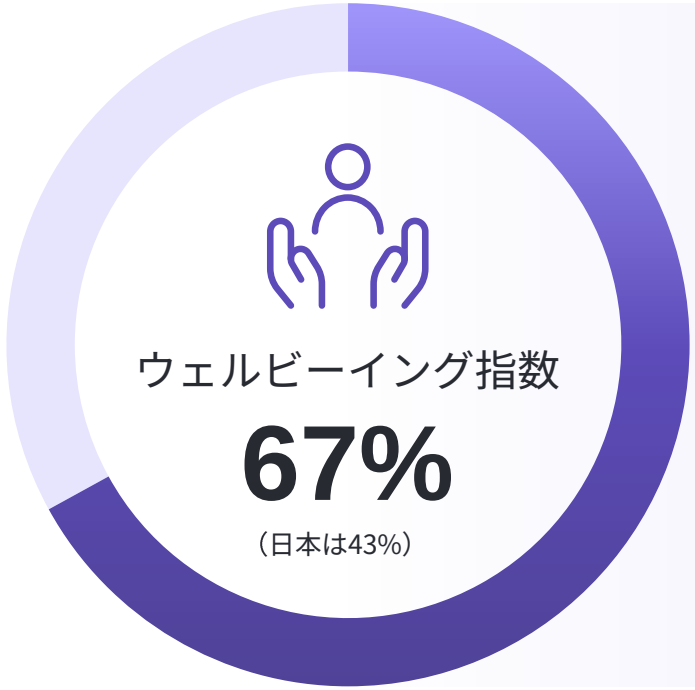
キャリア開発や成長する機会が増加したことを背景に、**労働者の自信が向上。前年比**+2pp　（日本は±0pp）

キャリア支援の後押しにより、テクノロジーの進化にも影響されることなく、スキルへの自信が向上。
前年比+2pp　（日本も+2pp）

ウェルビーイング

ウェルビーイングに関する主な調査結果

ウェルビーイング指数は、仕事に対する意義と目的、日常的な軽度のストレス、価値観の一致、ワークライフバランスという**4つのベンチマークに基づいています。**



仕事に少なくとも何かしらの**意義や目的**を感じている。
82%（日本は57%）

ストレスをほとんど、あるいは全く**感じない**。
42%（日本は28%）

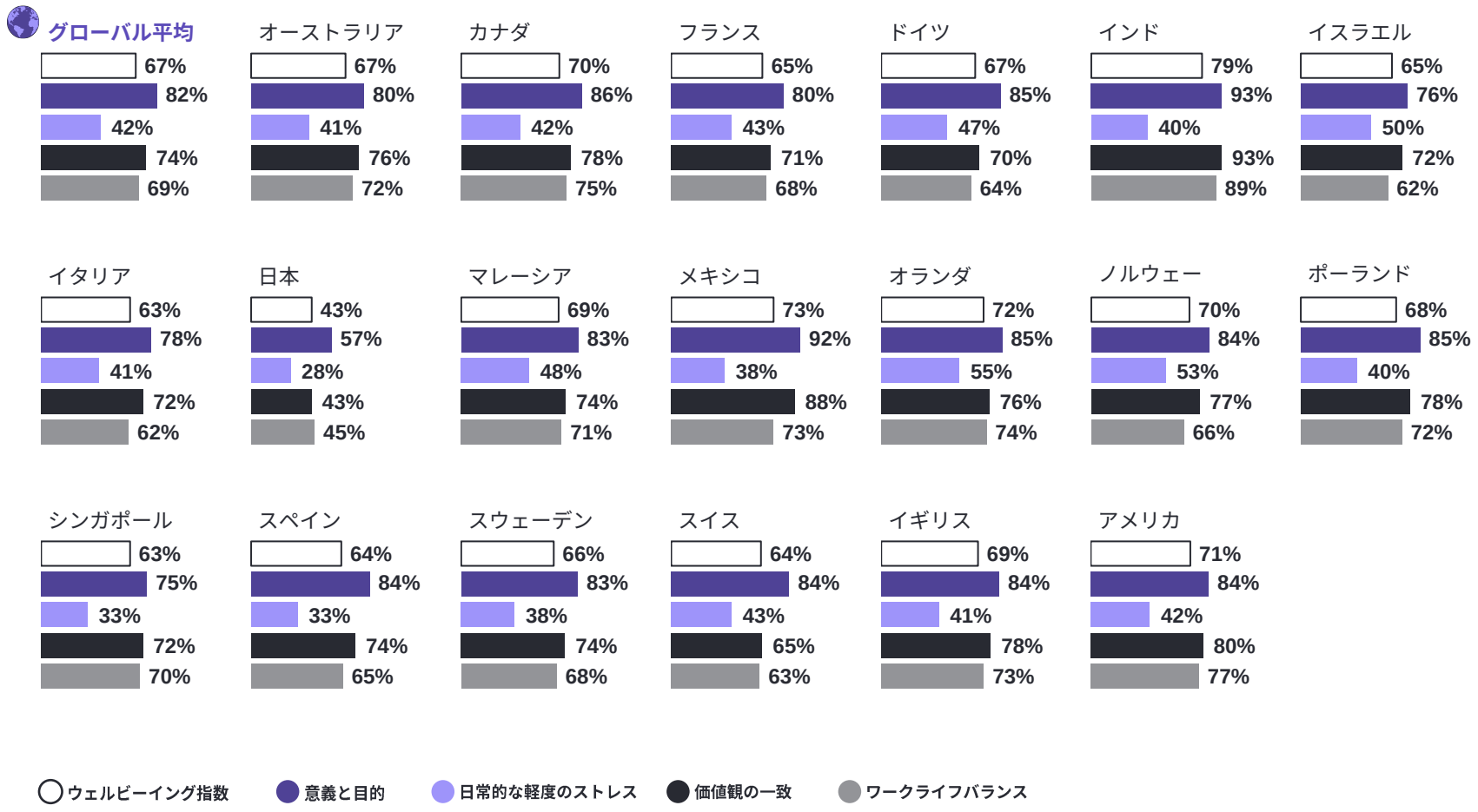
会社の**ビジョンや価値観**にある程度、または強く共感している。
74%（日本は43%）

ワークライフバランスに関して、十分な、あるいは万全のサポートを受けていると感じている。
69%（日本は45%）

ウェルビーイング指数とは、上記の割合を平均したものです。詳しい算出方法はこちら。.

国別比較

各国のウェルビーイングにはどのような違いがあるのでしょうか。



インドの労働者は、仕事へのやりがいと組織との価値観の一致により、総合的なウェルビーイングが最高水準となっています。

日本の労働者は、日常的に高いストレスを感じている割合が最も多く、シンガポールとスペインがそれに続いています。

業種別インサイト（日本）

主要な業界別に、ウェルビーイングの違いを確認しましょう。

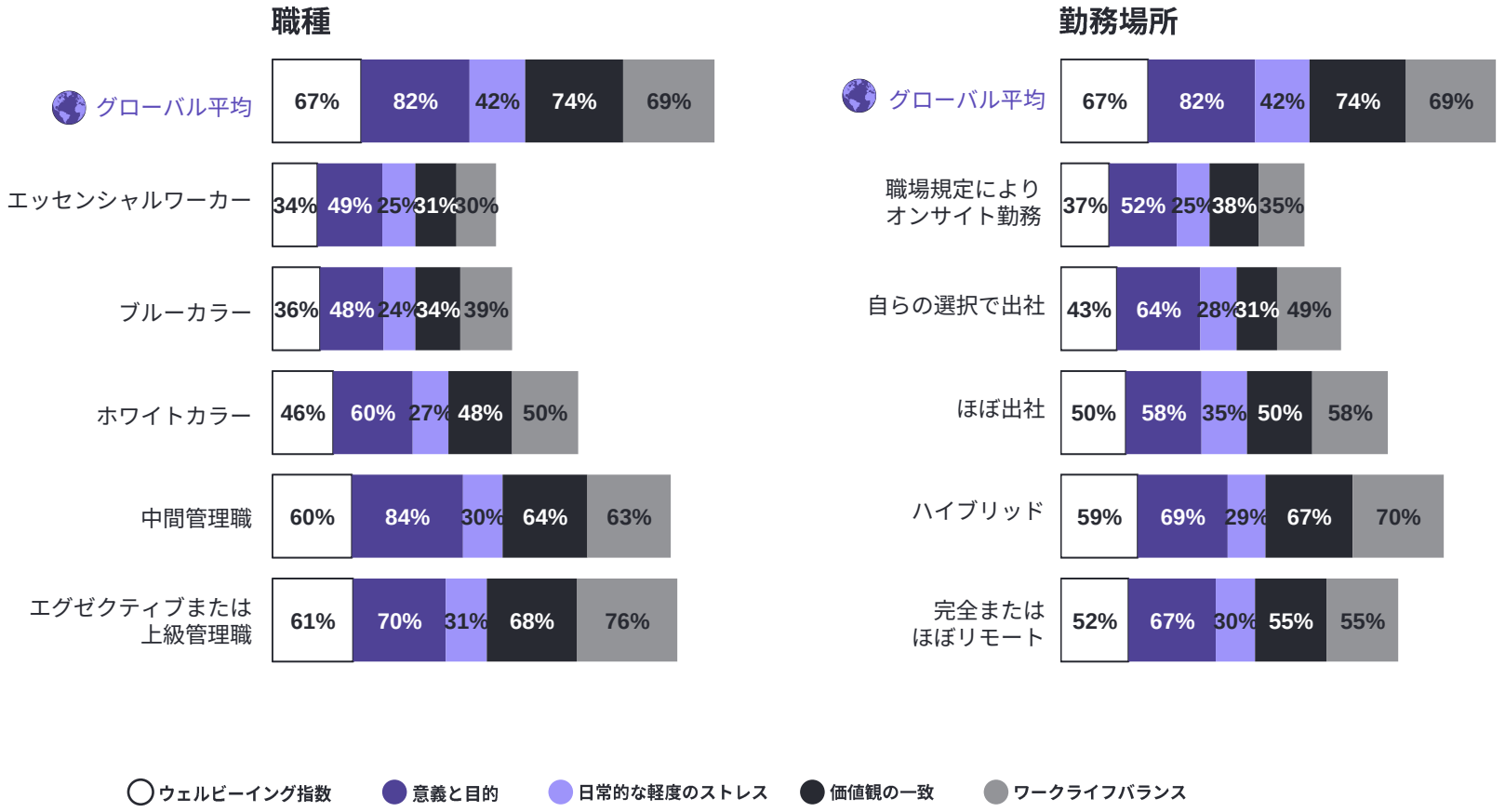
	ウェルビーイング指数	意義と目的	日常的な軽度のストレス	価値観の一致	ワークライフバランス
グローバル平均	67%	82%	42%	74%	69%
通信サービス	41%	61%	22%	39%	42%
一般消費財 / サービス	41%	51%	31%	38%	42%
エネルギー / 公益事業	31%	51%	25%	26%	25%
金融 / 不動産	49%	70%	22%	55%	48%
ヘルスケア / ライフサイエンス	38%	53%	30%	31%	39%
素材 / 資本財	46%	56%	30%	40%	58%
情報技術(IT)	66%	75%	32%	83%	73%
運輸・物流 / 自動車	38%	51%	12%	47%	41%

日本のウェルビーイング指数は、調査対象国の中で最も低いものの、業種別では情報技術(IT)分野の労働者がグローバル平均と同水準の66%と最も高い数値を示しました。

運輸・物流 / 自動車分野の労働者は、職場で日常的に中程度から高水準のストレスを感じていると答えた割合が最も高くなっています。

職種と勤務場所による差異（日本）

職種や勤務場所が総合的なウェルビーイングにどのように関係するかを確認しましょう。



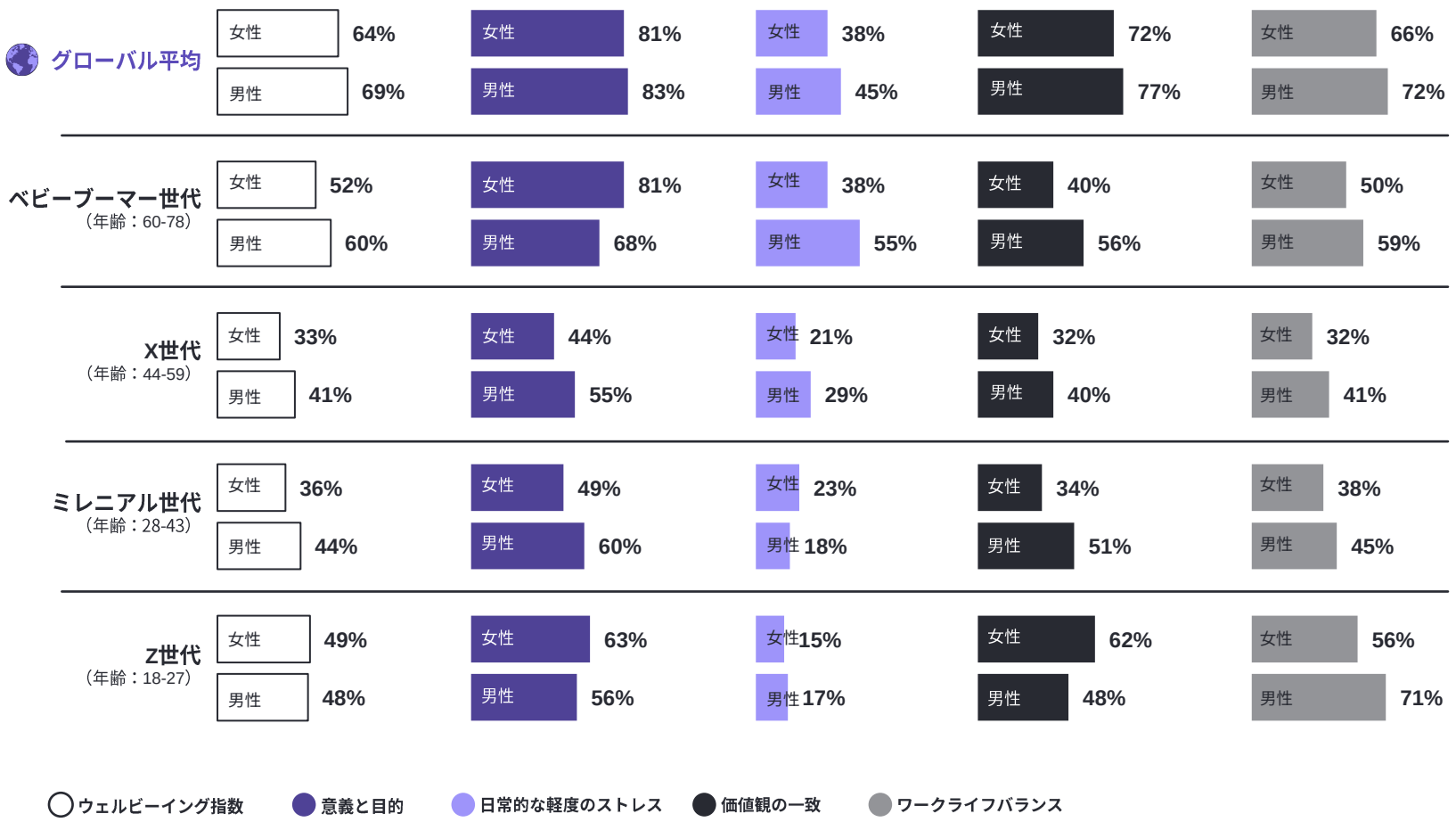
エッセンシャルワーカーやブルーカラーの労働者のウェルビーイング指数は最も低く、その割合はグローバル平均（67%）の約半分の水準にとどまりました。

エッセンシャルワーカーとエグゼクティブ / 上級管理職では、価値観の一致に対する認識に大きな隔たりが見られます。

ウェルビーイング指数が最も高かったのはハイブリッド勤務の労働者で、職場規定によりオンサイト勤務が必須となっている労働者が最も低い結果となっています。

世代とジェンダーの組み合わせによる比較（日本）

ウェルビーイングに関する世代別およびジェンダー別の違いと共通点を確認しましょう。



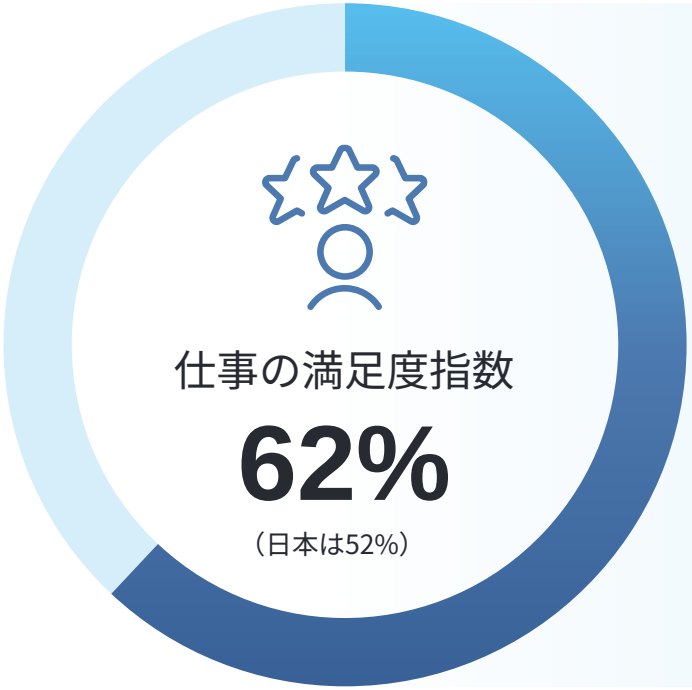
Z世代はジェンダーを問わず、日常的に中程度以上のストレスを感じている割合が最も高く、ストレスレベルが最も低いベビーブーマー世代の男性の約2倍にのぼります。

Z世代では、ワークライフバランスに関して十分なサポートを受けていると感じている人の割合にジェンダーによる差が最も大きく、女性は56%、男性は71%でした。

仕事の満足度

仕事の満足度に関する主な調査結果

仕事の満足度指数は、現在の仕事に対する満足度、雇用の安定性、転職活動に対する自信、管理職に対する信頼という**4つのベンチマークに基づいています。**



自分の仕事に満足しており、今後6カ月の間に自分の意志で退職する可能性は低い。
55% （日本は66%）

自分の雇用は、今後6カ月間は**保障されている**と感じている。
65% （日本は70%）

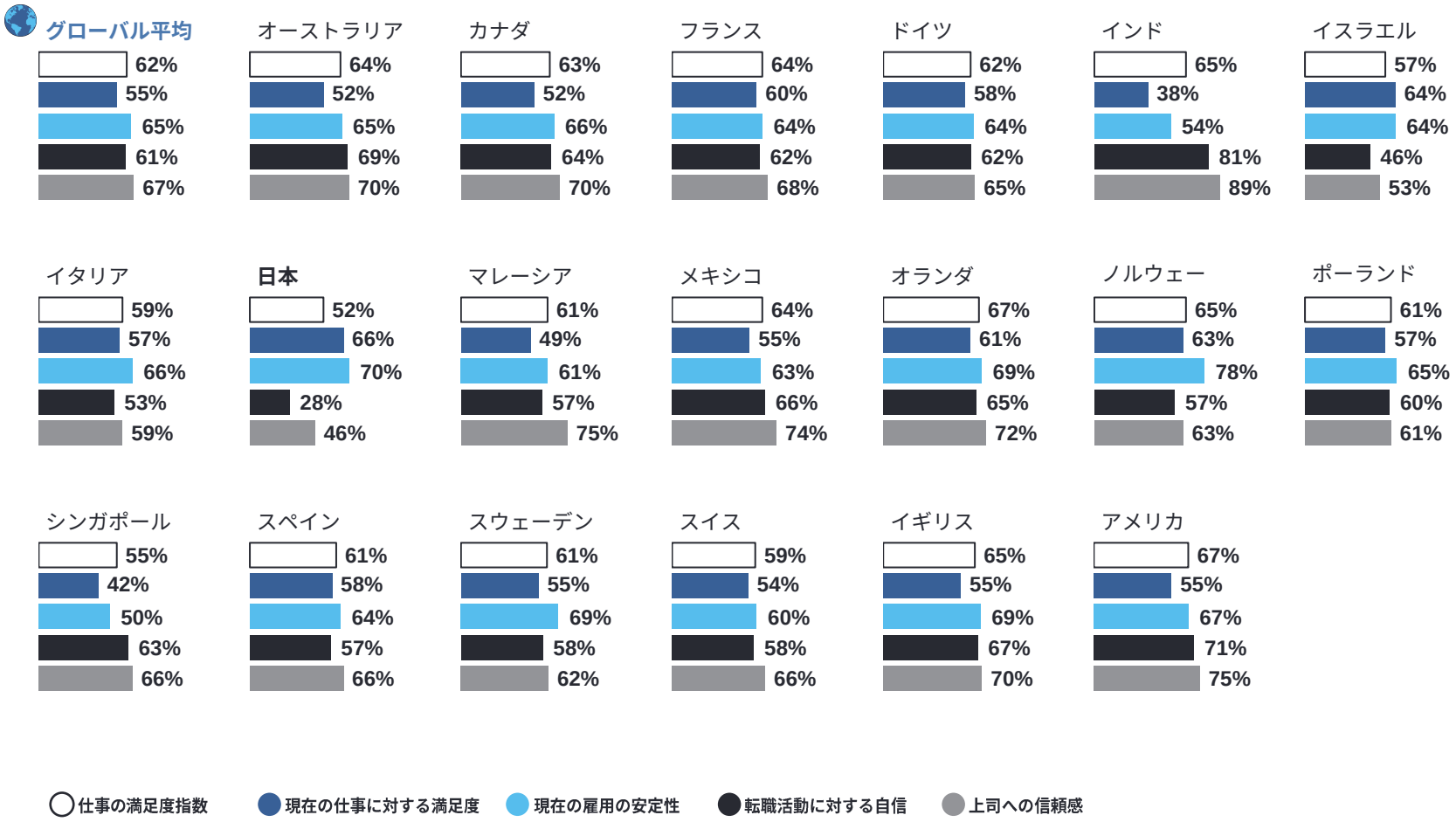
今後6カ月以内に**別の仕事を見つけられること**に、中程度から高いレベルの自信を持っている。
61% （日本は28%）

上司が**自分のキャリア開発に最善を尽くしている**と感じており 、上司を中程度から高いレベルで信頼している。
67% （日本は46%）

仕事の満足度指数とは、上記の割合を平均したものです。詳しい算出方法はこちら。

国別比較

国別に、仕事に対する満足度の違いを見てみましょう。

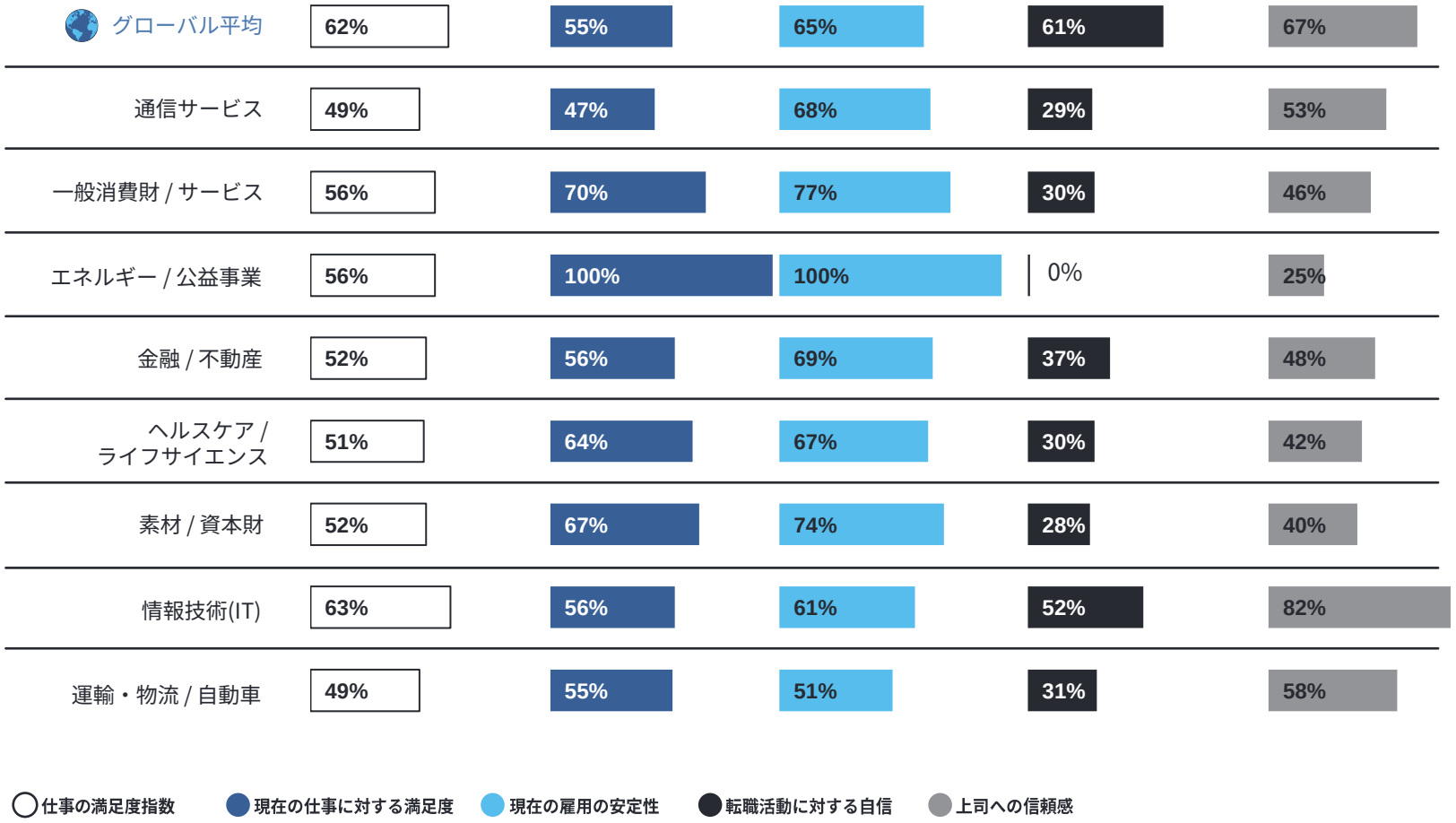


インドは、多くの項目においてトップに立っていますが、現在の雇用の安定性と仕事の満足度に関しては、シンガポールと並んで最も低い順位となっています。

日本の労働者は、今後6か月以内に職を失う可能性は低いと考えていますが、特に転職活動への自信や上司への信頼感といった項目において、グローバル平均を下回る結果となりました。

業種別インサイト（日本）

業種ごとに、仕事に対する従業員の満足度の傾向を確認しましょう。

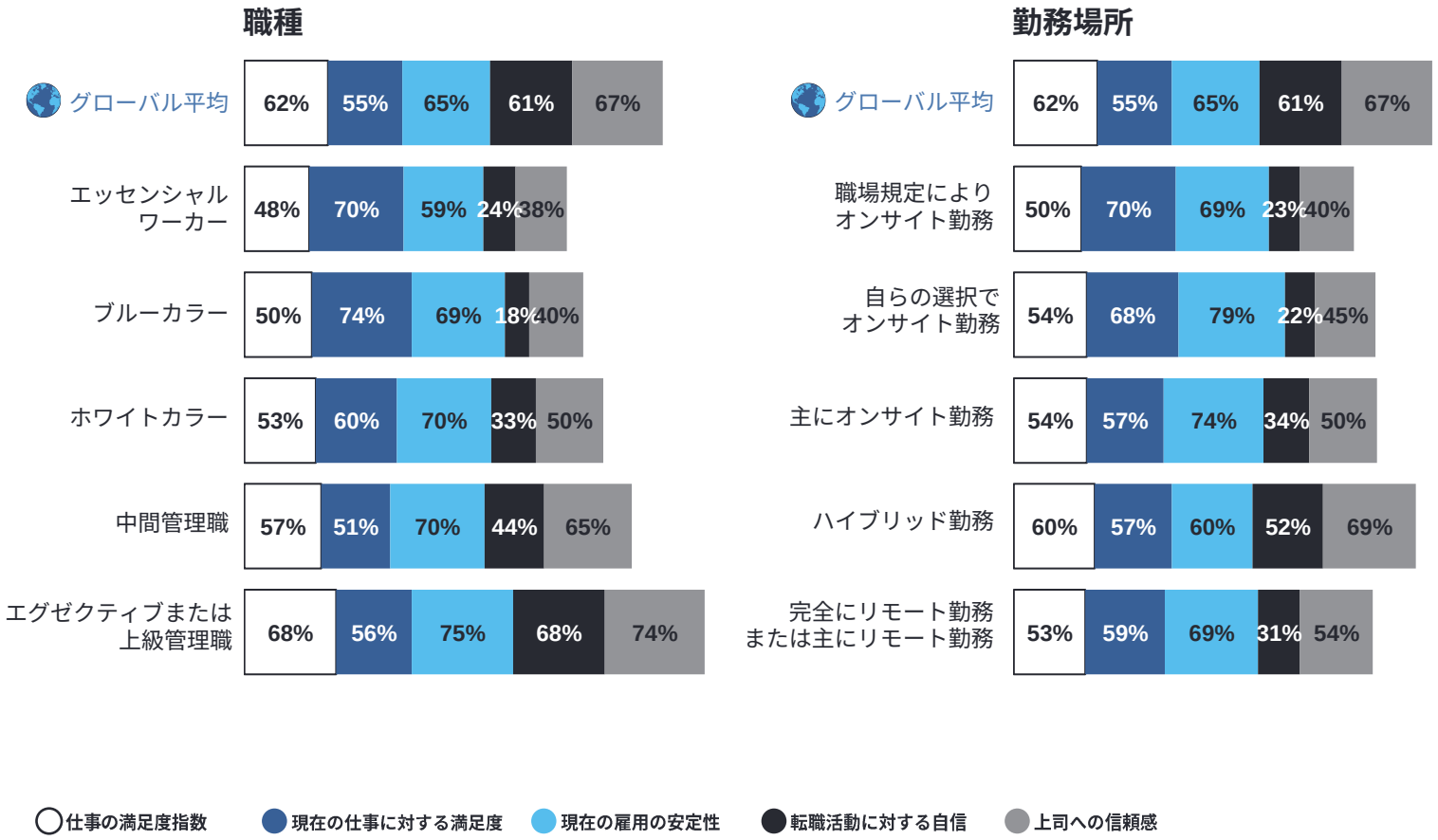


情報技術（IT）分野の労働者は、上司への信頼度が最も高く、グローバル平均を大きく上回っています。

仕事への満足度を見ると、情報技術（IT）分野は63%と最も高く、これはグローバル平均と同水準です。一方で、その他の業種では満足度が50%前後にとどまり、全体としては低めの傾向が見られます。

職種と勤務場所による差異（日本）

職種や勤務する場所が従業員の満足度にどう影響するかを確認しましょう。

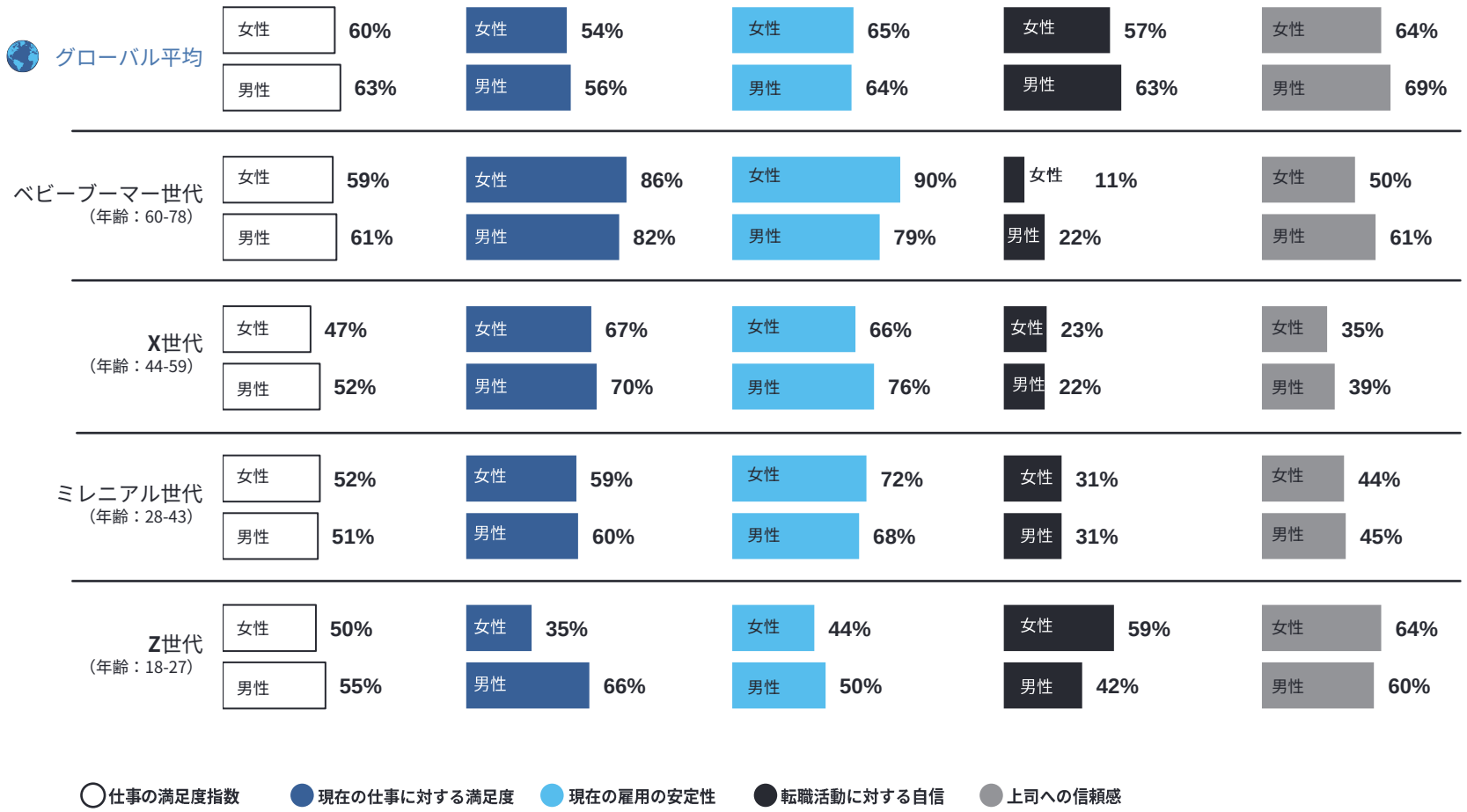


自らの選択でオンサイト勤務をしている労働者は、今後6カ月の雇用の安定性について最も楽観的に捉えています。

ブルーカラーの労働者は、現在の仕事に対する満足度が最も高い一方で、転職活動に関しての自信は最も低い傾向にあります。これに対し、エグゼクティブ /上級管理職は、現在の仕事に対する満足度は最低水準であるものの、雇用の安定性、転職への自信、上司への信頼感の3項目でトップの結果となっています。

世代とジェンダーの組み合わせによる比較（日本）

世代やジェンダーによって仕事に対する満足度はどう変わるでしょうか。



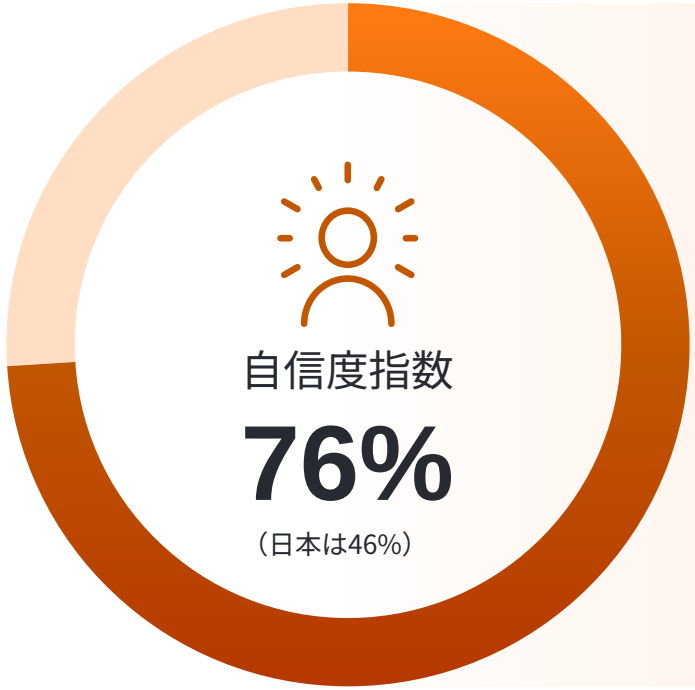
Z世代の労働者は、ジェンダーを問わず現在の雇用の安定性に対して最も強い不安を感じている一方で、転職に対する自信は他の世代よりも高い傾向があります。

仕事に対する満足度の低下が最も顕著なのはX世代の女性で、昨年と比べて7ppの減少となっています。

自信

自信に関する主な調査結果

自信度指数は、キャリア開発、キャリア成長の機会、経験とスキル、テクノロジーとツールという**4つのベンチマークに基づいています。**



組織の中で**自分のキャリア目標を達成する**ためのスキルや経験を得る機会がある。
77%（日本は47%）

組織の中で**昇進**や**異動**の機会がある。
62%（日本は34%）

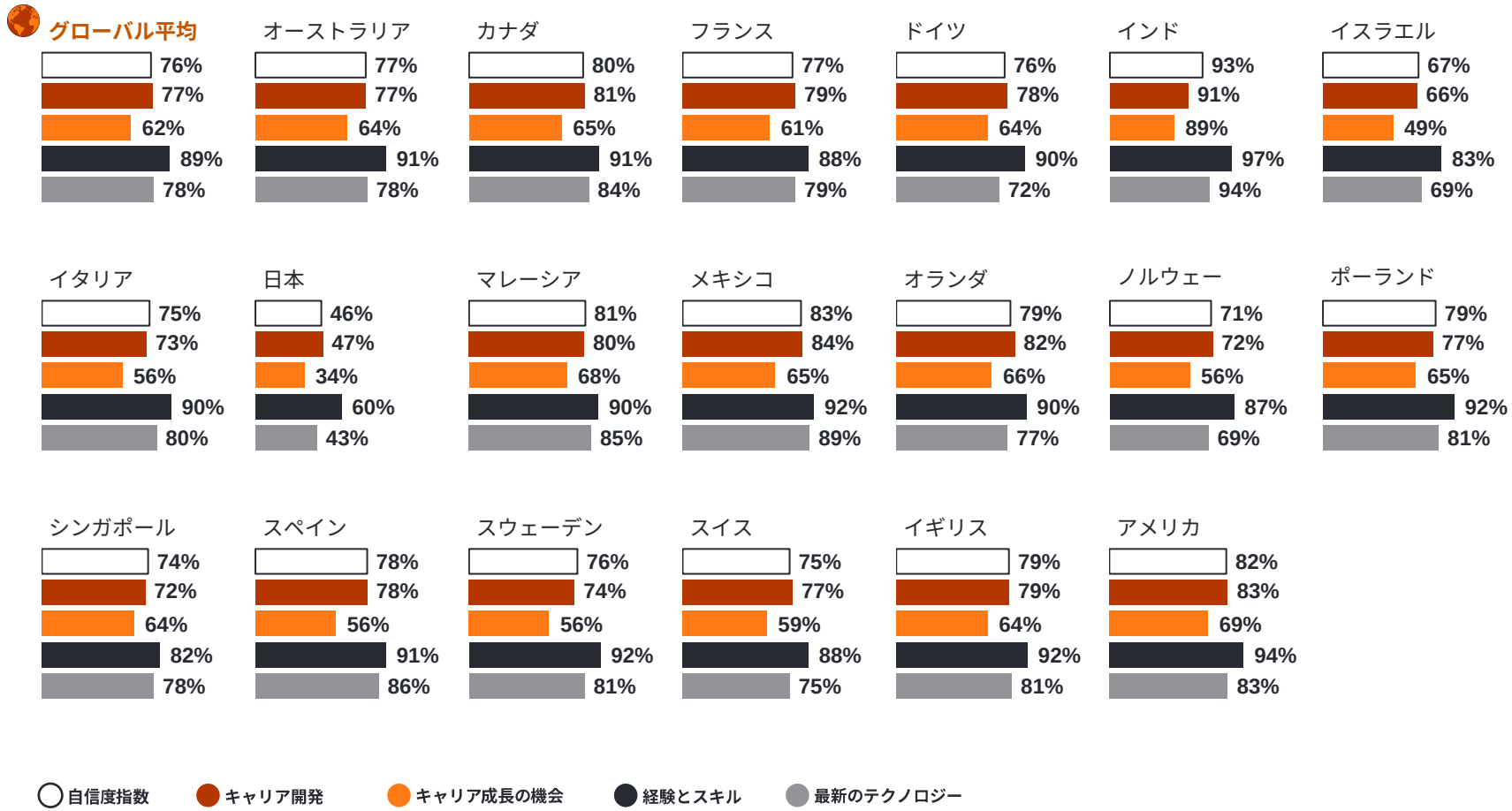
職務を遂行するための**スキル**と**経験**について、中程度から高いレベルの自信がある。
89%（日本は60%）

自業種で職務を遂行するために必要な**最新のテクノロジー**がほぼまたは完全に揃っており、使いこなす自信がある。
78%（日本は43%）

自信度指数とは、上記の割合を平均したものです。詳しい算出方法はこちら。.

国別比較

世界の従業員の自信について見てみましょう。

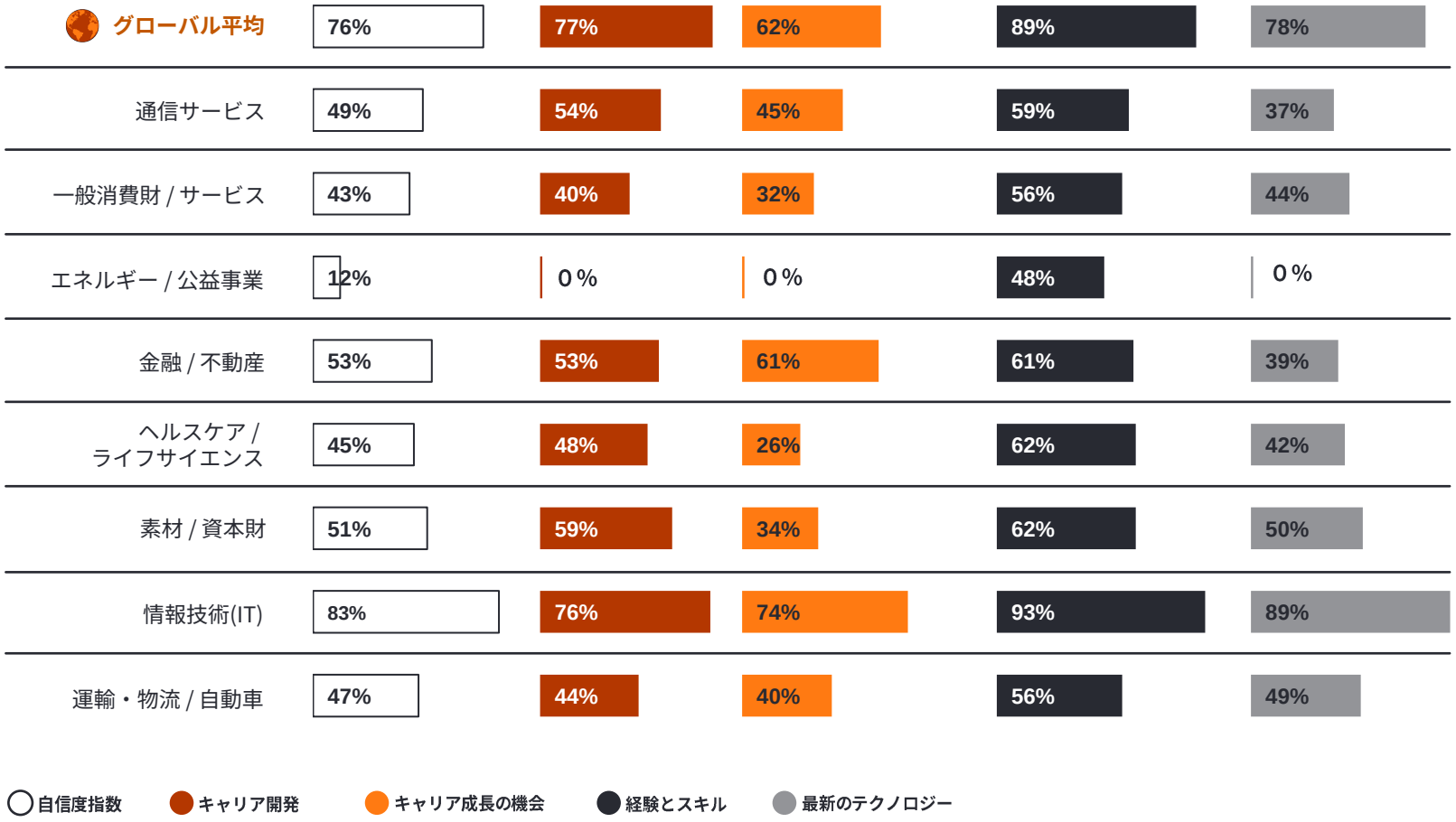


インドは、労働者全体としての自信が最も高く、労働者の意識は4つの項目すべてで最も高い傾向を示しています。

日本の労働者は、調査対象国中、全項目で最も低い数値を示しており、特に「職務を遂行するため必要なスキルや経験」や「キャリア成長の機会」に対する自信の低さが際立っています。

業種別インサイト（日本）

業種特有の要因が従業員の自信にどう影響するか確認しましょう。

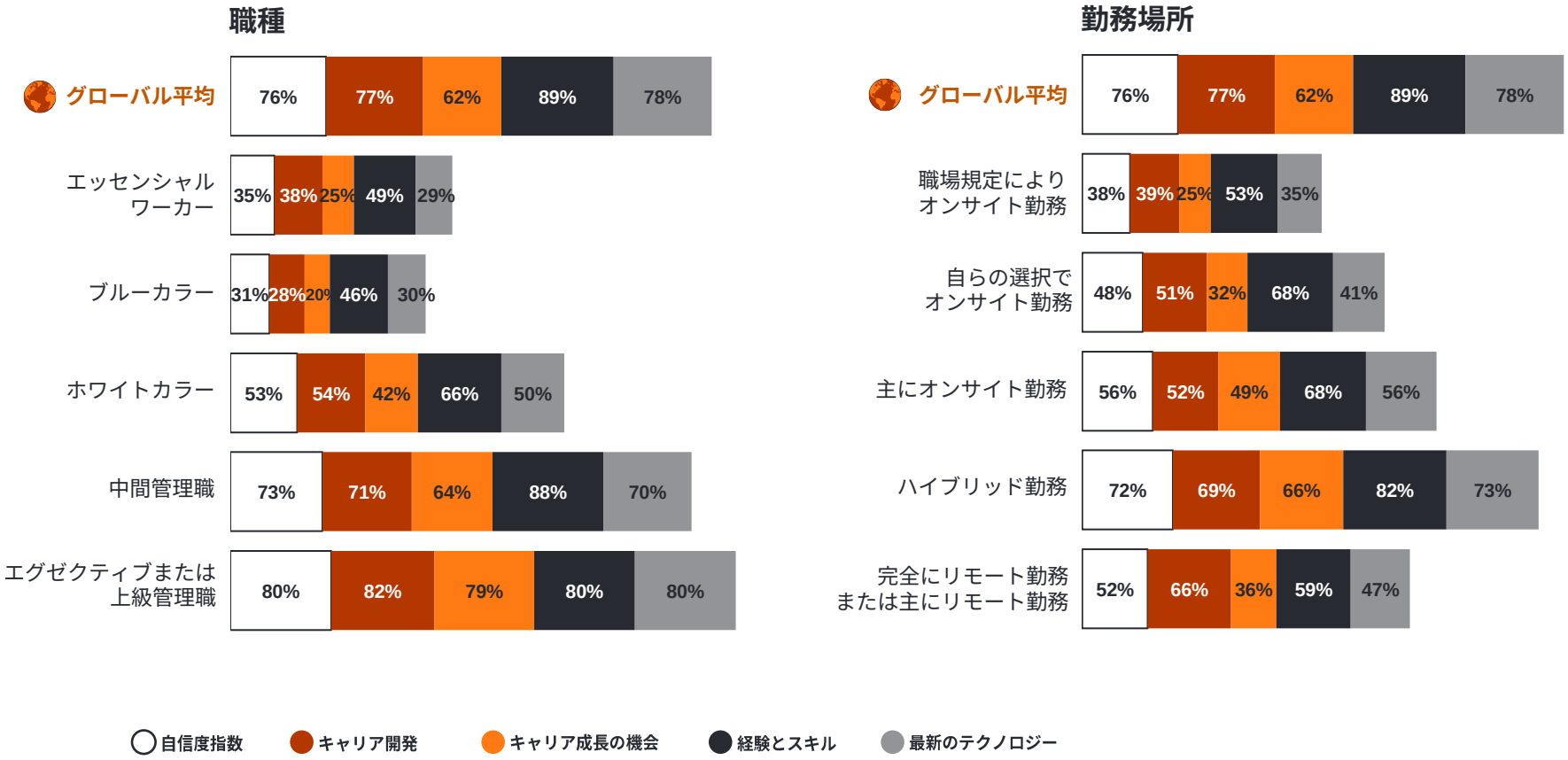


情報技術（IT）分野の労働者は、自信に関するすべての項目で他業種を上回り、グローバル平均と同等またはそれ以上の高い結果を示しています。

昇進や異動といった、キャリア成長の機会が最も高いのは、情報技術（IT）および金融 / 不動産分野の労働者です。日本は文化的背景から、他国と比べて全体的に控えめな傾向が見られるにもかかわらず、この結果は高い水準を示しています。

職種と勤務場所による差異（日本）

職種や働く環境が従業員の自信にどのような影響を与えるかを確認しましょう。.

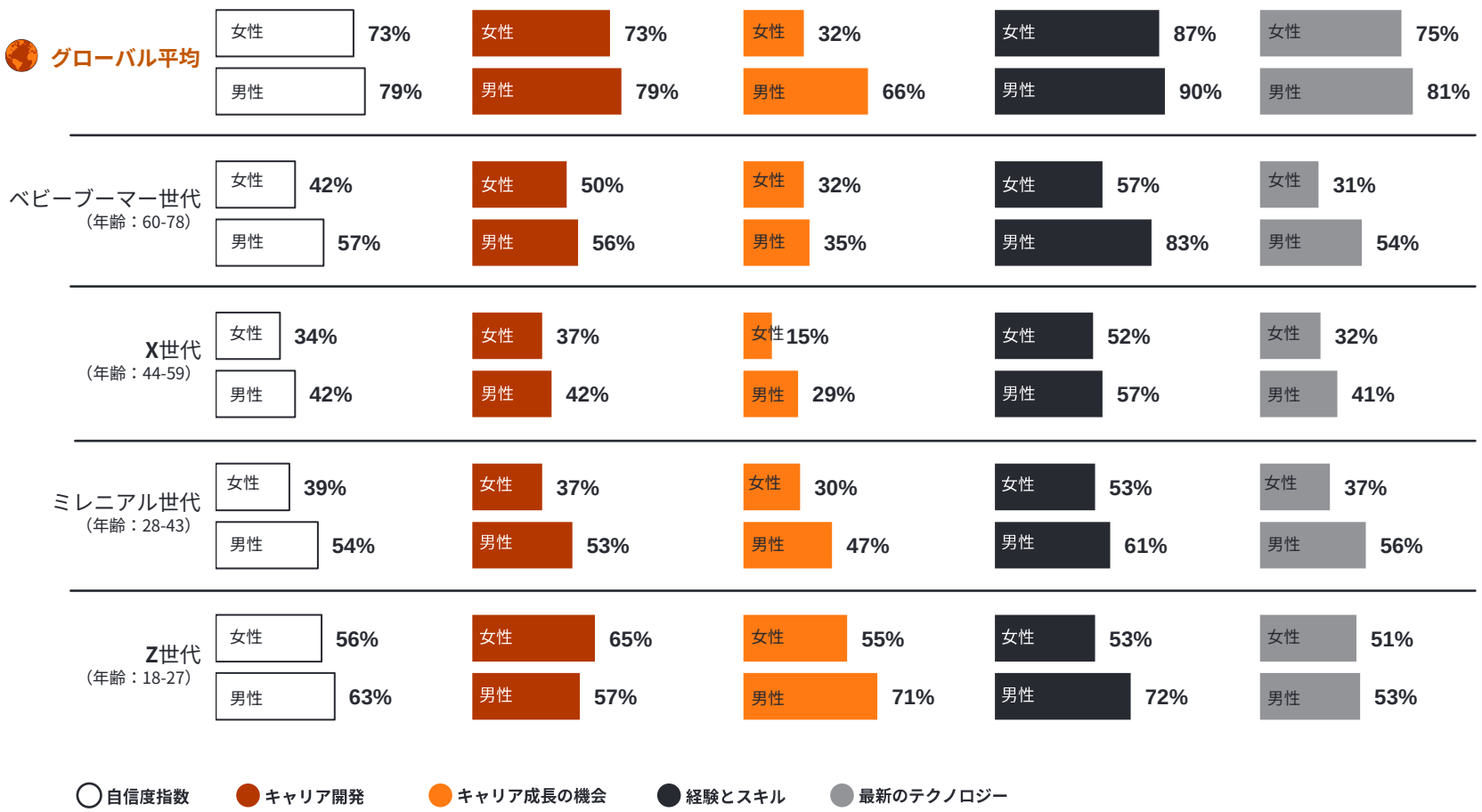


ブルーカラーおよびエッセンシャルワーカー、また、職場規定によりオンサイト勤務をしている労働者は、異動や昇進といったキャリア成長の機会が最も限定的であることが分かりました。

ハイブリッド勤務の労働者は、自信に関するすべての項目で他の勤務形態の労働者を上回りました。これは、グローバル平均とほぼ同水準を示しています。

年齢とジェンダーの組み合わせによる比較（日本）

従業員の自信度は年代やジェンダーによってどのようなばらつきがあるのでしょうか。



ジェンダー格差は依然として全世代に見られるものの、自信に関するすべての指標において、その差が最も小さいのはZ世代で、次いでX世代となっています。

キャリア成長の機会に関して、ジェンダー格差が最も大きいのはミレニアル世代（17ポイント差）とZ世代（16ポイント差）でした。

結論

雇用主が直面する課題と求められる対応

意義ある仕事でも避けられない燃え尽き症候群

多くの労働者が自分の仕事に意義を見出すようになってきている一方で、Z世代や中間管理職を中心に、日々のストレスは依然として高い水準にあります。このようなストレスは、生産性や人材の定着に影響を及ぼし、結果として組織のコスト増加につながる懸念があります。

控えめな試算に基づくグローバルな推計では、1人の従業員が離職するごとに組織には18,591米ドルの損失が発生するとされています。特に業績不振の組織では、優秀な人材の流出によって、こうしたコストが急速に膨らんでいく可能性があります。

労働者への歩み寄り

雇用の安定に対する不安が高まり、現在の仕事への満足度が低下する中で、**特に女性を中心とした中堅キャリア層は、重要でありながら十分に活かされていない人材プールとなっています。**労働力の安定を目指す企業は、この層に対して明確なキャリアパスや評価、支援を優先すべきです。

最近の調査では、管理職の育成とエンゲージメントを重視している組織では、すでに最大で28%の生産性向上が見られていると推計されています。

自信の最大活用

不確実性が高まる状況にありながらも、**労働者の全体的な自信は2024年と比べて向上しています。**組織が重要な人材の定着を図るにあたっては、こうした前向きな意識を生み出している要因のうち、自社でコントロール可能なポイントに注力することが不可欠です。

引き続き、管理職と従業員の信頼関係を強化・育成し、ワークライフバランスを推進するとともに、社内でのキャリア開発や昇進の機会に対する透明性を確保することが重要です。

本調査について

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、およびAIの使用による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。実際の出来事や結果は、リスク、不確実性、および前提により、将来の見通しに関する記述に含まれるもの とは大きく異なる可能性があります。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、本書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。

調査方法：

調査の回答は、2025年3月14日から4月11日までの期間に、19カ国13,771人の労働者から得 たものです。すべてのデータは、各国の労働人口の性別、年齢別、地域別割合を反映するよう重み付けがされ、すべての国のデータが均等に比較できるよう調整を加えています。

ウェルビーイング

- **日常的な軽度のストレス:** 自分のストレスについて「ほとんどない」または「全くない」と評価した労働者の割合（10段階評価）。
- **意義と目的：**自分の仕事が「ある程度」または「非常に」有意義であると評価した労働者の割合（10段階評価）。
- **価値観の一致：**雇用主の価値観と「ある程度」または「完全に」一致していると評価した労働者の割合（10段階評価）。
- **ワークライフバランス：**ワークライフバランスと自身のウェルビーイングについて会社から「十分な」または「完璧な」サポートを受けていると評価した労働者の割合（10段階評価）。
- **ウェルビーイング指数：**ウェルビーイング指数とは、上記の割合を平均したものです。

仕事の満足度

- **現在の仕事に対する満足度：**自らの意思で転職する可能性は「非常に低い」または「低い」と答えた労働者の割合（10段階評価）。
- **現在の雇用の安定性：**雇用の終了を余儀なくされる可能が「非常に低い」または「低い」と答えた労働者の割合（10段階評価）。
- **転職活動に対する自信：**自分のニーズに合った別の仕事を見つけられる自信が「非常にある」または「ある」と答えた労働者の割合（10段階評価）。
- **上司への信頼感：**キャリア開発に関して、上司が自分のためを思ってくれていると「非常に信頼している」または「ある程度信頼している」と答えた労働者の割合（10段階評価）。
- **仕事の満足度指数：**仕事に対する満足度指数とは、上記の割合を平均したものです。

自信

- **経験とスキル：**自分には現在の職務を遂行するためのスキルと経験が備わっているという自信が「非常にある」または「ある」と答えた労働者の割合（10段階評価）。
- **キャリア開発：**現在の組織には自分のキャリア目標達成のために、必要なスキルと経験を十分に得られる機会があるかについて、「非常にそう思う」または「そう思う」と答えた労働者の割合（10段階評価）。
- **キャリア成長の機会：**組織内に自分のキャリア目標達成のための昇進や異動の機会が「十分にある」または「ある」と答えた労働者の割合（10段階評価）。
- **テクノロジーとツール：**自分の能力を最大限に発揮して仕事をするために最適なテクノロジーやツールが利用できると思うかについて、「非常にそう思う」または「そう思う」と答えた労働者の割合（10段階評価）。
- **自信度指数：**自信度指数とは、上記の割合を平均したものです。

マンパワーグループは、HRライフサイクル全般にわたるソリューションを提供しています。

- ワークフォースマネジメント
- タレントソーシング
- キャリアマネジメント
- 優秀な人材の確保
- 戦略的ワークフォース・プランニング
- ワークフォース・コンサルティングおよび分析

Manpower® Experis® ManpowerGroup Talent Solutions® ManpowerGroup® | ManpowerGroup®

詳細はこちらをご覧ください。