

失われた労働力

どうすれば人材ギャップを埋められるでしょうか。

新たなテクノロジーが職場を大きく変えています。しかし世界中の国々が、人口構成の問題と仕事に対する期待の変化に直面しており、その結果、人材不足に陥っています。どうすれば失われた労働力のギャップを埋めることができるでしょうか。

仕事の世界は、劇的な変化の時代の渦中にあります。AI を中心とするテクノロジーによって、組織運営の方法が激変しています。

しかし、労使関係を変化させている要因はテクノロジーだけではありません。地域特有の予測不能性、および世界中の経済成長の鈍化がビジネスを不安定にしており、新入社員の採用だけでなく既存人材の引き留めも難しい状況となっています。労働条件の大きな変化に加え、労働力の構成も劇的に変化しています。その背景には多くの地域が直面している、人でしか解決できない課題、つまり活用できる人材の不足という課題があります。

人材不足の波が、世界中の主な国々を覆っています。

240 万人 全米商工会議所の分析によると、今日、米国の失業者全員が就業したとしても、240 万人分の欠員が埋まらないといえます	1,100 万人 リクルートワークス研究所の調査によると、日本は 2040 年までに 1,100 万人の労働供給不足が発生するとみられています	1,180 万人 世界経済フォーラムの分析によると、中国は毎年約 1,180 万人の労働需給ギャップに直面します
3,500 万人 ビジネスヨーロッパによると、EU の生産年齢人口は 2012 年の 2 億 6,900 万人から 2021 年は 2 億 6,400 万人に減少しました。今後数年から数十年で一層減少が進み、2050 年までにはさらに 3,500 万人が減少すると予想されています。	8,520 万人 コンサルタント会社のコーンフェリーは、2030 年までには世界で 8,520 万人の人材が不足すると警告しています。分析対象となった 20 の主要国のうちインドだけは 2030 年までは人材の余剰が見込まれます。	8 兆 4,520 億ドル 財務的影響は未実現利益が総額 8 兆 4,520 億ドルに達するとみられ、これはドイツと日本の GDP の合計に匹敵します。企業および金融サービスだけで米国の損失機会、2030 年に予想されている経済規模の 1.5%に相当します。

この背景には人口構造の問題があります。例えば、社会の高齢化による退職ラッシュなどの影響です。労働移動の活発化は、一方の地域および産業にはチャンスをもたらす、もう一方には複雑な問題をもたらします。

<https://insights.wecglobal.org/the-work-we-want/home/the-missing-workforce>

こうしたトレンドによる影響は、仕事に対する人々の考え方が大きく変わったことで増幅されています。コロナ禍のあおりを受けた 2020 年以降、多くの人が人生における仕事の役割を見直すようになりました。人々は職務における自主性および権限の拡大を求めるようになった結果起きた大量離職で明らかになったように、労働者はこれまでと違った働き方をいとわず、雇用主側から提案する従来の契約を断るようになっていきます。

「パンデミックは、労働者が柔軟な働き方、在宅勤務、世界を旅しながらのリモートワークなど、従来とは異なる働き方を求めていることを浮き彫りにしました。こうした働き方は今ではどれも普通のことです」と、グローバルな人材派遣および人材ビジネス調査・顧問会社の Staffing Industry Analysts (SIA) チーフアナリスト、バリー・エーシン氏は述べています。「一方で企業は引き続き必要な労働力の確保に苦勞しています。現在ほとんどの CEO は、適切な人材の確保が上位 3 位に入る難しい課題だと答えています」

「パンデミックは、労働者が柔軟な働き方、在宅勤務、世界を旅しながらのリモートワークなど、従来とは異なる働き方を求めていることを浮き彫りにしました。こうした働き方は今ではどれも普通のことです」

(バリー・エーシン氏 Staffing Industry Analysts (SIA) チーフアナリスト)

インタビュー：「蓄積された多彩な人材を引き付け、定着させる方法」

アンナ・グルン (Anna Gurun) 氏 Director of future of work at HSM Advisory

仕事の世界はコロナのパンデミックから回復しつつあるかもしれませんが、世界的な人材不足に緩和の兆しはありません。多くのセクターの企業が慢性的に、欠員のままの業務、スキルを備えた人材の不足、高い離職率に苦しんでいます。一体何が起きているのでしょうか。企業は手遅れになる前に、この問題にどう対処できるのでしょうか。

「私たちが望む仕事」のこのエピソードでは、世界的な人材不足の要因となっている社会的・文化的変化をみていきます。人口構造の変化がいかに労働力の構成を変えているか、従業員が真に求めている柔軟な働き方とは何か、なぜ組織は従業員と対話すべきかを検討します。

このテーマを議論するため、FT Longitude マネージングディレクターのハンナ・フリーガードが、英国コンサルティング会社 HSM アドバイザリーの未来の働き方ディレクター、アンナ・グルン氏をインタビューします。

人材プールの拡大

労働市場における需給不均衡を是正するために雇用主ができる対応の一つが、有効人材プールの積極的な拡大に取り組むことです。

715 人のシニア・エグゼクティブを対象としたグローバル調査によって、長期失業者、障害者、犯罪歴のある人、少数民族などの潜在失業者群に的を絞りサポートするという戦略が最も多く使用されていることが分かりました。

対応事例の人々の声

長期間失業状態にあったビート・D さん (61 才) は、ある業界の会社の販売

障害や健康上の問題がある 人々の適応支援（スイス）	職に就きたいと考え、求人に応募しました。 「人事部長は採用に前向きでしたが、会社は私がパーキンソン病を抱えているため、不確定リスクが大きすぎると判断していました」と D さんは説明します。しかし人事部長は、Stiftung Profil（障害や健康上の問題がある人々を一般的な求人市場に組み込むためにサポートし、企業にインクルージョンに関するアドバイスを提供している組織）に連絡しました。 Stiftung Profil の協力によってジョブコーチがつき、D さんが仕事に慣れるよう D さんと会社をサポートしてくれました。D さんは就業時間を当初の 50% から 80% に増やし、今では 100% を目指しています。さらに数年、定年を過ぎても働きたいと話しています。 Stiftung Profil の担当アドバイザーは引き続き重要な連絡窓口となっています。D さんは「このような団体の存在が企業の人事部にもっと広まって欲しいです」と言います。「そうすれば、障害を持つより多くの人々が働く機会を得られるようになるでしょう」 Stiftung Profil のような組織は、企業の求人ニーズに対応するだけでなく、眠っている人材プールへのアクセスも提供しています。その他、時に企業が障害者雇用をためらう原因となる傷病手当の保険料の負担増など、リスク管理の一部も支援しています。人材派遣会社を経由して雇用すると、雇用主は、派遣事業セクター向け労働協約の下で傷病手当の保険に入ることができます。
対応事例の人々の声 司法制度に関与した人々の就 労支援（米国）	リサ・グッドリッチさんは人材派遣によって、切望していた、キャリアを再構築するチャンスを得ることができました。当時は経済的に自立できず、夫と長い間離れて暮らさざるを得ない将来性のない仕事に就いていましたが、過去に司法制度に関与したことがあるため転職できるチャンスはないかもしれないと危惧していたのです。 そんな時に Working Fields と出会います。この人材派遣会社は、地元のケーブル製造会社の仕事を紹介しただけでなく、ピアコーチも手配しました。ピアコーチは毎週グッドリッチさんと会って、家計のやりくり方法を教えたり、薬物使用からの立ち直りを支援したりしました。 ほどなくしてグッドリッチさんは、車を買う資金を手に入れ、後回しにしていた必要な治療を受けられるようになりました。真面目に一生懸命働く姿が評価され、後に勤め先の製造会社で常勤職に登用されました。
対応事例の人々の声 バーチャル世界における実社会の 人材発掘（オランダ）	多くの機関は、労働供給不足と有効労働者のミスマッチは、今後何年も拡大の一途をたどるとみています。 推奨されている解決策の一つに従業員の学習行動の促進がありますが、こうした学習プログラムは参加率が低いという問題もあります。雇用主は、目に見えないものを見えるようすれば、この課題を克服できるかもしれません。 世界では約 28 億人が毎日ゲームをしています。興味深いことに Randstad の調査によると、ゲームは実社会の仕事に不可欠なスキルの育成に貢献すると

	いいです。ゲーマーのオーディエンスを人材源ととらえることで、雇用主は個人の趣味に基づいて人材派遣ニーズを満たしながら、雇用主のブランディングも強化することができます。この Randstad の「キャリアモード」ビデオはこちらで視聴できます。
--	--

その他の戦略として、採用手順の効率化を図るという方法もあり、組織は申請手順のアクセス性の改善（調査対象となった企業の 47%が回答）、新しい求人プラットフォームを活用したこれまでとは異なる人材へのアクセス（同 33%）、採用時の正式な学歴条件の緩和などを行っています。

組織の半分は、今後 2 年以内に潜在失業者群から人材を調達し、人材プールを拡大したいと考えています。

3 番目にランク付けされた戦略は、難民や亡命希望者への専門家によるサポートの提供でした。難民や亡命希望者の多くは、新しい国に到着した時点では法的障壁に阻まれ労働市場に参入できません。滞在許可が下りても（下りるまでは何年もかかることがあります）、長期にわたる失業期間、言葉の壁、新たな市場での経験不足などが足かせとなり、なかなか再就職できないことがほとんどです。

「世界中の国々は、難民および亡命希望者が経済における正式な役割を得られるよう、もっと手を尽くせるはずです」と、国際労働組合総連合（ITUC）書記長のリュック・トリアングル（Luc Triangle）氏は訴えます。「労働市場で正式に雇用されれば、今よりはるかにスムーズに社会に溶け込めるでしょう」

調査回答者もこれに同意しており、80%が難民や亡命希望者の雇用に対する法的障壁を下げるべきだと答えています。組織も認識しているように、難民および亡命希望者グループは価値ある人材源になり得るのです。

現在の地政学的状況において難民や亡命希望者の社会への融合は不可欠ですが、十分に管理された労働力移動を促すことも経済および労働者のニーズを満たすうえで同じくらい重要です。調査回答者も労働力移動の重要性をはっきり認識しています。目の前の労働需給ギャップを鑑みても、労働力移動は、雇用主が利用できる人材プールを拡大するうえで重要な役割を果たすことができます。81%の回答者が、労働力移動の増加によって組織内にはないスキルや、より高いレベルのスキルを持つ人材にアクセスできたと答えており、78%が海外労働者を雇用しなければ、組織内の重大なスキルギャップを埋められなかっただろうと答えています。

「世界中の国々は、難民および亡命希望者が経済における正式な役割を得られるよう、もっと手を尽くせるはずです。労働市場で正式に雇用されれば、今よりはるかにスムーズに社会に溶け込めるでしょう」（リュック・トリアングル（Luc Triangle）氏 国際労働組合総連合（ITUC）書記長）

成功するためのスキル

<https://insights.wecglobal.org/the-work-we-want/home/the-missing-workforce>

人材を引き付け、定着させるには、支援環境の構築と同時に、すべての労働者に成功するために必要なスキルを身に付けさせることも、極めて重要です。

これには、最初の仕事で失望した可能性のある人々にリスキリングの場を提供して再就職を支援することや、新たなテクノロジーに慣れるよう高齢労働者を支援することが含まれます。シニア・エグゼクティブは、絶え間ないテクノロジーの進化が、組織の研修プログラムの負担となっていることを認識しています。78%が危惧しているのは、自分の組織の従業員研修が、今後3年間でテクノロジーの進化のスピードに追いつかなくなることです。

しかし、今からこうした問題に真摯に向き合い、スキルアップ戦略に投資している企業は、信頼性の高いダイナミックな人材プールの構築の恩恵を受けられるでしょう。

求められる職場の柔軟性向上

88%のシニア・エグゼクティブが、今後2年間で労働力の柔軟性を構築するには、派遣労働者の雇用を増やすことが重要になると回答しています

SHRMのプレジデント兼CEO、ジョニー・C・テイラー・ジュニア氏は、リーダーの見解が変化していると指摘します。「従来、雇用主は献身的な従業員をかなり長期間雇用することを望んでいました。今やCEOの間では、柔軟な雇用形態の割合を引き上げることへの抵抗感が次第に薄れてきています。柔軟な雇用形態を希望する従業員や、正規雇用の安定性を必要としない従業員にとっては良い傾向であり、企業側にとっても迅速に従業員規模を増減できるため有益です」

柔軟な雇用は、雇用主と従業員の両当事者に異存がなければ、正社員登用への道も開けるとテイラー氏は言います。「今の企業の姿勢は、『期限終了時には、契約を結ぶことも、離職することも、期限延長も可能です。残りたいかどうかはそちらで決めてください』というものです」

すべての道が正規雇用につながるわけではなく、そうすべきでもありません。しかし、真に柔軟なアプローチとは雇用関係の両当事者にお互いに満足する利益をもたらすものです。

「今の企業の姿勢は、『期限終了時には、契約を結ぶことも、離職することも、期限延長も可能です。残りたいかどうかはそちらで決めてください』というものです」

ジョニー・C・テイラー・ジュニア (Johnny C. Taylor, Jr.) 氏 SHRM プレジデント兼CEO

派遣契約を通じた機会の提供

<https://insights.wecglobal.org/the-work-we-want/home/the-missing-workforce>
派遣労働契約の利用拡大は、潜在失業者群にもより良い選択肢を提供します。

「臨時雇用労働者や独立労働者の活用は、労働力の多様化を進めるチャンスなのです」と英国コンサルタント会社 HSM アドバイザリーの未来の働き方ディレクター、アンナ・グルン氏は断言します。「その対象として多いのが、子どもを持ち、以前のような常勤職への復帰は望んでいないものの、組織が必要とする経験を有している女性です」とグルン氏は説明します。「こうした女性たちと 1 年のうち一定の時間数だけ勤務する契約を結び、例えば学期中は時間を増やし、学校の休暇中は減らすなど、勤務時間を柔軟に決められるようにしてもよいでしょう」

心強いことに、調査対象となったエグゼクティブの大半はすでに派遣労働者の人材プールの多様化に取り組んでいます。こうした取り組みをしている組織のかなりの割合が、人材派遣会社と連携して実施しています。

高齢者の間でも柔軟な働き方を求める声が高まっています。「特定のスキルを持つ多くの高齢者が、フリーランサーや契約者として働くことを望んでいます」とグルン氏は言います。中には、以前は正社員だった人もいるかもしれませんが、正社員の責任を求められない一方で、引き続き引退まで組織に貢献し収入を得られる新しいアプローチを望んでいるのです。「こうした高齢者個人の経験と知識を引き続き利用できるため、企業にとっても好都合です」

高齢者を派遣労働者として雇うことで、企業は若年労働者に昇進の選択肢を提供することもできます。「企業は人材パイプラインを塞ぐことなく、年齢の多様性を高めることができます」とグルン氏は説明します。「組織に入ってくる労働者のために席を空けると同時に、経験を積んだ労働者へのアクセスを維持することができるのです」

重層的な問題解決策

世界中の雇用主が深刻な労働力およびスキル不足と取り組んでおり、ギャップを埋めるために利用できるあらゆる手段を使うことが重要になりつつあります。これは、次のような多面的なアプローチを行うことを意味します。

労働者の生産性向上のための賢明な AI 展開、スキルへの一層の投資、よりインクルーシブな仕事の文化の形成、就労時間・場所・契約種別における柔軟性の構築などです。政策立案者も、こうした労働者の優先順位の変化に気付き、社会のあらゆる層の人々が現在の労働市場における機会を最大限に活用できるようにする必要があります。