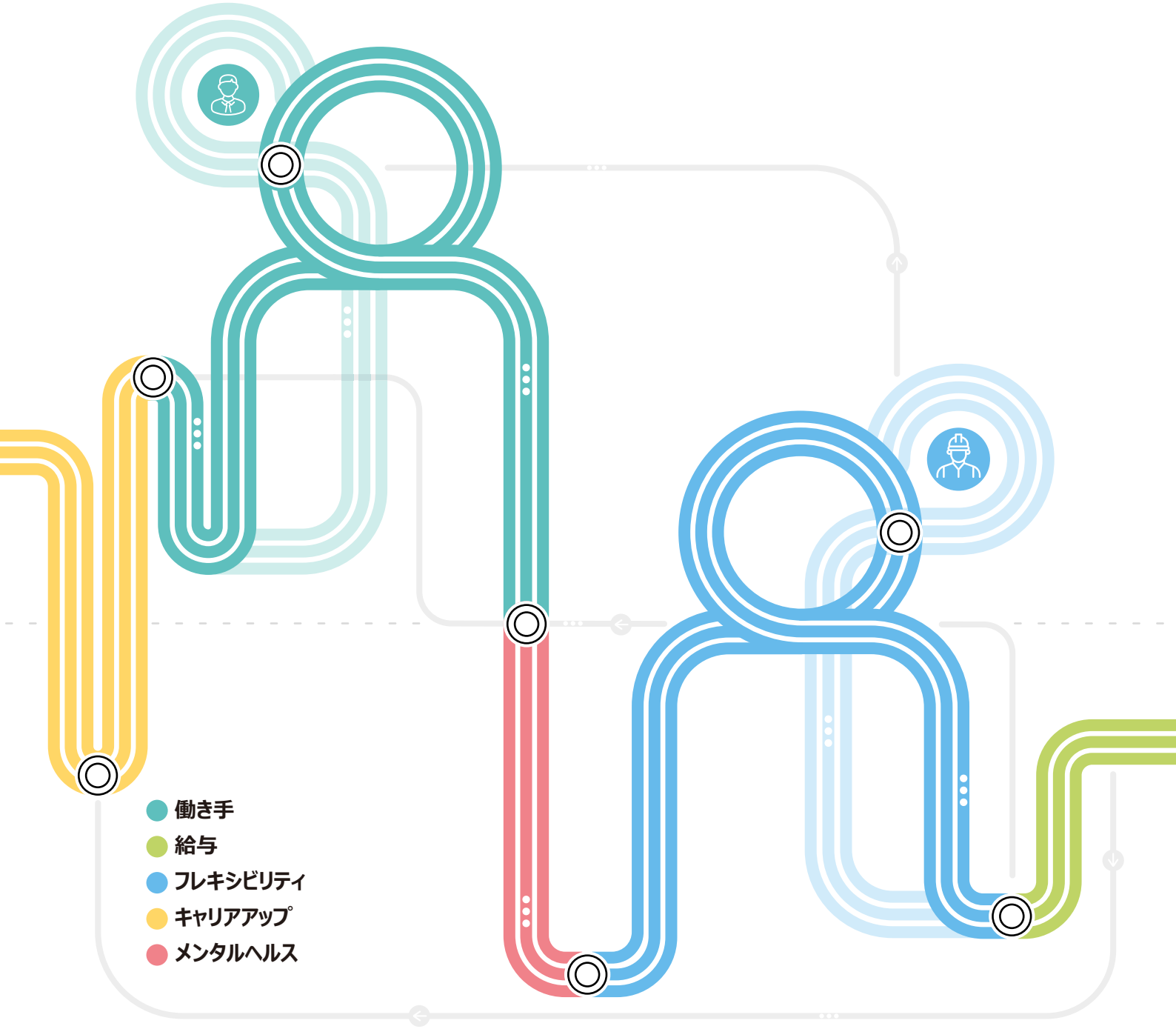
THE ADECCO GROUP

未来の グローバル ワークフォース

人財についての難問を解き明かす



Adecco AKKODIS LHH

目次

はじめに

調査結果：

1 **大退職時代を解明する**
静かな退職、消費者としての候補人財、＃退職インフルエンサー

2 **定着（リテンション）レバー**

a/ 給与
獲得には有力だが、定着（リテンション）には無力なツール

b/ フレキシビリティ
高い自由度に対する絶え間ない要望

c/ キャリアアップ
板挟み：中間管理職は行き先を失っているのか

d/ メンタルヘルスとウェルビーイング
ウェルネスプログラム再考：休暇の効果の再評価

3 **将来の見通し：**
メガトレンドのインパクト

人財についての難問を解き明かす **- まとめ**

THE ADECCO GROUP

はじめに

全世界が、そして取り分け仕事の世界がコロナ禍に呑み込まれた2020年に、Adecco Groupでは、「"日常"の再定義：新たな時代の働き方とは」をまとめ、コロナ禍後のニューノーマルがどのようなものと想定されるかについての大規模研究を実施しました。

対象としたのは、世界8カ国、年齢が18～60歳のオフィスで働く8,000人です。

このレポートは、その1年後に範囲を広げて、「"日常"の再定義2021」へと更新されました。2021年度版では、対象者数は、世界25カ国、14,800人のオフィスワーカーに増えました。

2022年の本レポート「未来のグローバルワークフォース2022」はこの調査シリーズの第3弾ですが、タイトル名を変更しました。新型コロナウィルスによる感染症は現在も続いていますが、仕事の未来を形づくっている変革の波にはコロナ以外にも多くの要因が関わっているためです。

年を追うごとに研究を深め、調査対象者も拡大してきました。本年もこれは変わりありません。

2022年の調査では特に、オフィスワーカーと非オフィスワーカーの違いにも着目するため、オフィスワーカーに加え非オフィスワーカーも調査対象としました。

世界中の、オフィスワーカーと非オフィスワーカー各15,000人、合計30,000人を対象に調査しました。回答者の要件は、同じ雇用主の下で2か月以上勤務し、非オフィスワークまたはオフィスワークの職務があり、非オフィスワーカーは15時間、オフィスワーカーは20時間以上の勤務が定められていることとしました。

調査は現地の言語で、2022年4月8日から5月30日にかけて、25カ国の回答者が20分間のオンライン調査に回答する形式で実施されました。

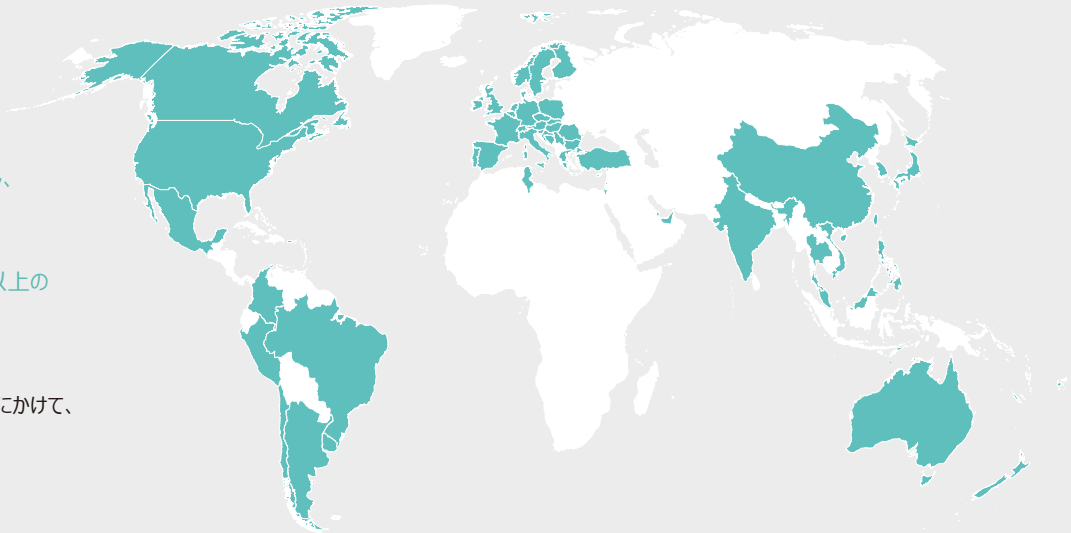
以下の調査結果は、現在の働き手の態度についての洞察と、企業がその人財を将来に万全に備えさせるためのアイデアを提供しています。

調査方法概観（全働き手）

働き手

（18～60歳）

同じ雇用主の下で2か月以上勤務し、非オフィスワークまたはオフィスワークの職務があり、非オフィスワーカーは15時間、オフィスワーカーは20時間以上の勤務が定められていることが要件。



調査は**2022年4月8日から5月30日**にかけて、現地の言葉で実施。

25カ国34,200名の調査対象者が
20分間のオンライン調査に回答。

2020年調査時の当初8カ国
(19,000)

オーストラリア**(2,000)**
フランス**(2,000)**
ドイツ**(2,000)**
イタリア**(2,000)**
日本**(2,000)**
スペイン**(2,000)**
英国**(2,000)**
米国**(5,000)**

ベルギー・オランダ
(2,000)

ベルギー**(808)**
オランダ**(1,192)**

ラテンアメリカ
(2,000)

アルゼンチン**(234)**
ブラジル**(666)**
メキシコ**(1,100)**

北欧
(2,000)

デンマーク**(392)**
フィンランド**(474)**
ノルウェー**(282)**
スウェーデン**(852)**

EEMENA
（東欧・中東・北アフリカ）
(4,000)

ギリシャ**(400)**
ポーランド**(1,000)**
ルーマニア**(500)**
スロベニア**(100)**
トルコ**(2,000)**

その他

カナダ**(2,000)**
中国**(2,000)**
スイス**(1,200)**

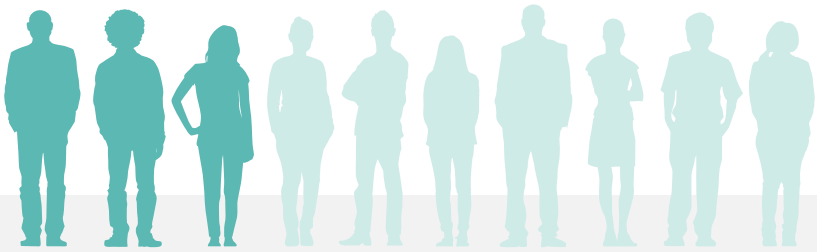
1 大退職時代を解明する

静かな退職、消費者としての候補人財、＃退職インフルエンサー

状況背景

世界の働き手の4人に1人以上（27%）が今後12か月間以内に現在の仕事を離れ、そのうち45%の人が求人市場を積極的にチェックして新しい仕事に応募し、または面接に臨んでいます。

回答者の20%がリクルーターや他社からヘッドハントされたと回答し、大退職時代の潮流と、グローバルワークフォースの流動的な情勢を、リクルーターや企業が好機と捉えていることがうかがえます。



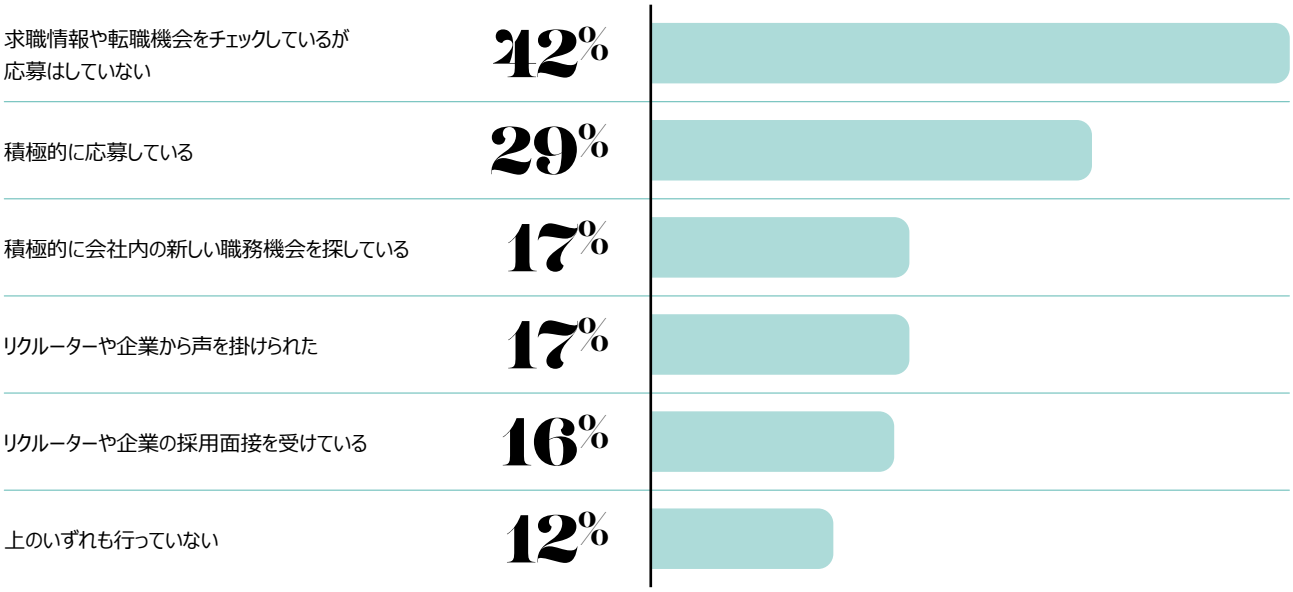
10人に3人が 今後12か月以内に現在の職を離れたいとしている

離職を考えている人のうち

45%は積極的に他の仕事に応募し、または面接に臨んでいる

60%が受け身で転職機会を探している（うち17%はリクルーターからヘッドハントされている）

転職を希望し、以下の活動を行っている人の割合（%）



Q112：あなたは今後12か月以内の転職またはキャリアチェンジを希望していると答えましたが、以下のいずれに最も当てはまりますか。比較の母数：全働き手中、今後12か月以内の転職またはキャリアチェンジを希望している人（n=5,237）

このような大きく目立つ離職率がここ数年の大退職時代の議論を呼び起こす契機になりましたが、当社の調査から、この傾向に変化がないことが見て取れます。

しかし離職率はジグソーパズルの1つのピースに過ぎません。この広範な人財移動のより細かい内容は1つのデータだけからでは把握できません。

本レポートではそのような仔細な点を究明し、人財の流出を抑止することに加え、企業が人財パイプラインをプロアクティブかつ効果的に構築し、将来に備えるための方策を提示します。

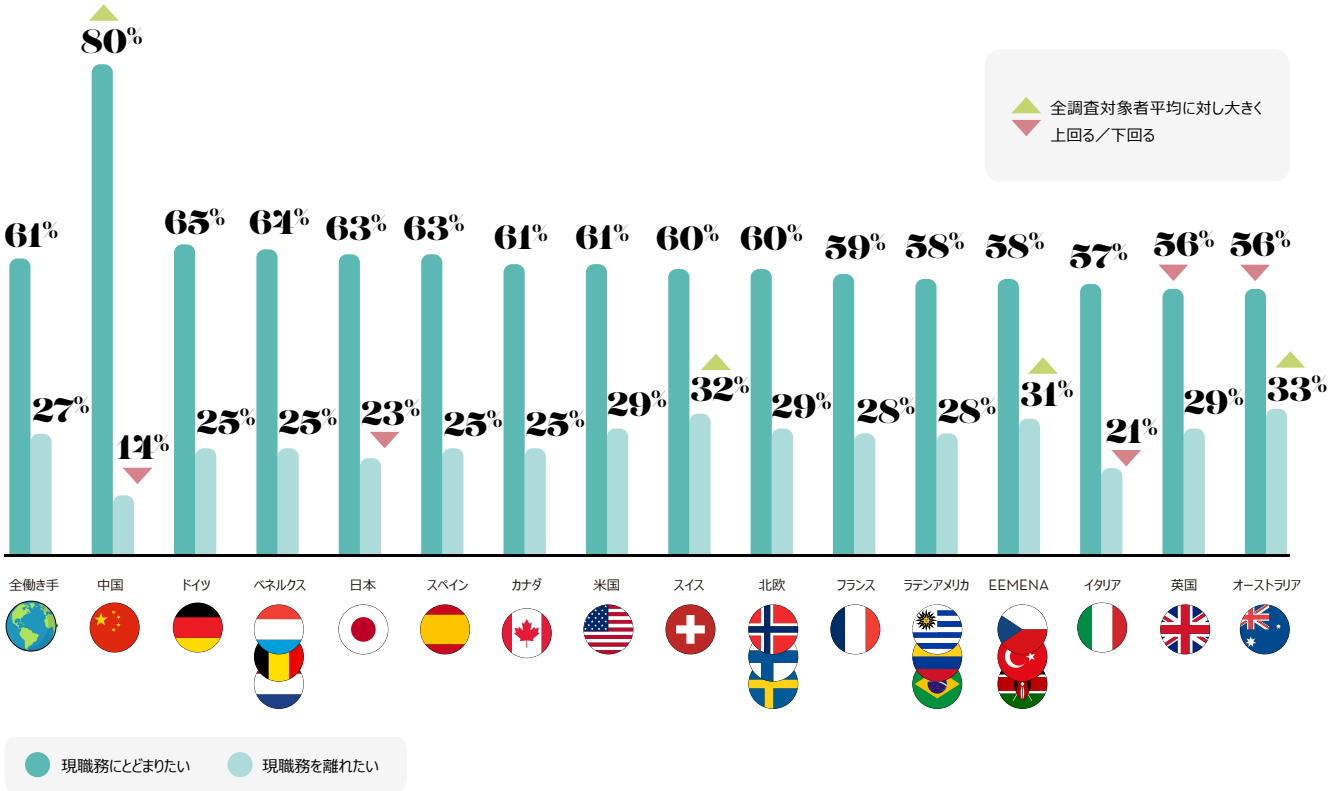
大見出しの裏側

当社のリサーチでは、大退職時代の他の側面にフォーカスし、興味深い地域的傾向や、同僚の離職が及ぼす重大な影響を明らかにします。

例えば、スイス、EEMENAやオーストラリアの働き手は来年中に現在の会社を去る可能性がより高く、米国の働き手も今後12か月以内に現在の職を離れると回答した働き手が29%に達しています。

これは一見スイス、EEMENAやオーストラリアの働き手の不満足度が特に高いことを示唆しているようにも思えますが、一方でこれらの地域は働き手の雇用維持に対する安心感が最も高い国々（それぞれ76%、79%、78%の働き手が自分の雇用の安定性に満足していると回答）でもあります。このことは、これらの地域の働き手がより自信をもって転職を考えられる状況にあることを物語っています。

現在の職務を続けたい働き手と離職したい働き手の割合（%）



Q26：今後12か月のあなたのキャリア計画に関して、以下のいずれが最も当てはまりますか。（強く思う、そう思うの上位2つの合計）母数：全働き手(n=30,000)

仕事での「成功」と「満足度」の定義

詳細検討に入る前に、まず仕事での「成功」と「満足度」の定義について考えたいと思います。社員が求めるものは何でしょうか。

調査を通して、仕事に関する成功と満足度の定義の違いについて探ってみました。「成功」と「満足度」は白黒はっきり区別できるような単純明快なことのように見えますが、成功した職業生活に含まれる意味合いは、もっとすべてを内包するような総体的なものであり、実際の職務だけではなく働き手の生活も考慮に入れないと推し量れないためです。

調査結果の分析に入る前に、前置きします。「成功」と「満足度」は本人の期待レベルに依拠することは当社も認識しています。しかし、それは考慮すべき重要な点です。企業は従業員満足度を定着（人財の維持）や生産性などのビジネス面の成果と紐付けがちですが、働き手は単なるスプレッドシート上の数字ではありません。人財戦略を見直し、レジリエンスがあり、高い士気と帰属意識を持つチームを構築するためには、働き手の人としての願望の側面も考慮に入れなければなりません。

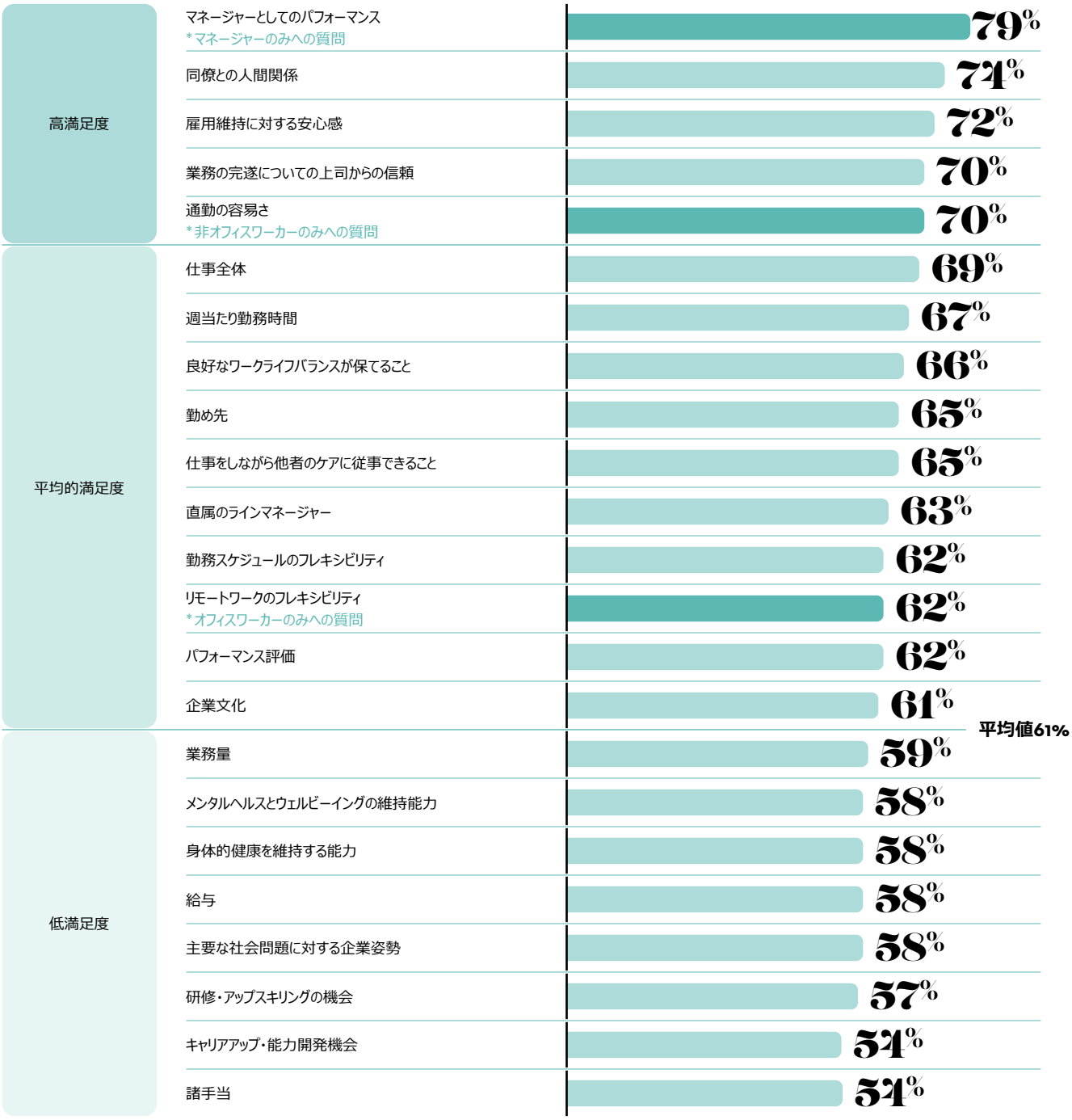
満足度

以上を前提に置いた上で、当調査では、回答者の69%（2021年の67%から上昇）が総じて仕事には満足していると回答し、世界的に仕事への満足度が高いことが明らかになりました。働き手の満足度は、中国、ブラジルおよびトルコが高い一方、日本、フランスおよびギリシャは最低位国の一角を占めました。

働き手の満足度が最も低いのは、業務量、精神的・身体的健康とウェルビーイングの維持、給与、キャリアアップおよびアップスキリングの分野でした。非オフィスワーカーは、メンタルヘルスとウェルビーイングの維持面でオフィスワーカーと比べ満足度が大きく下回っています（後者の65%に対し52%）。

働き手の74%が同僚との人間関係に満足しており、これは仕事の満足度に関する項目中の最高得点でした。

満足と回答した割合（%）

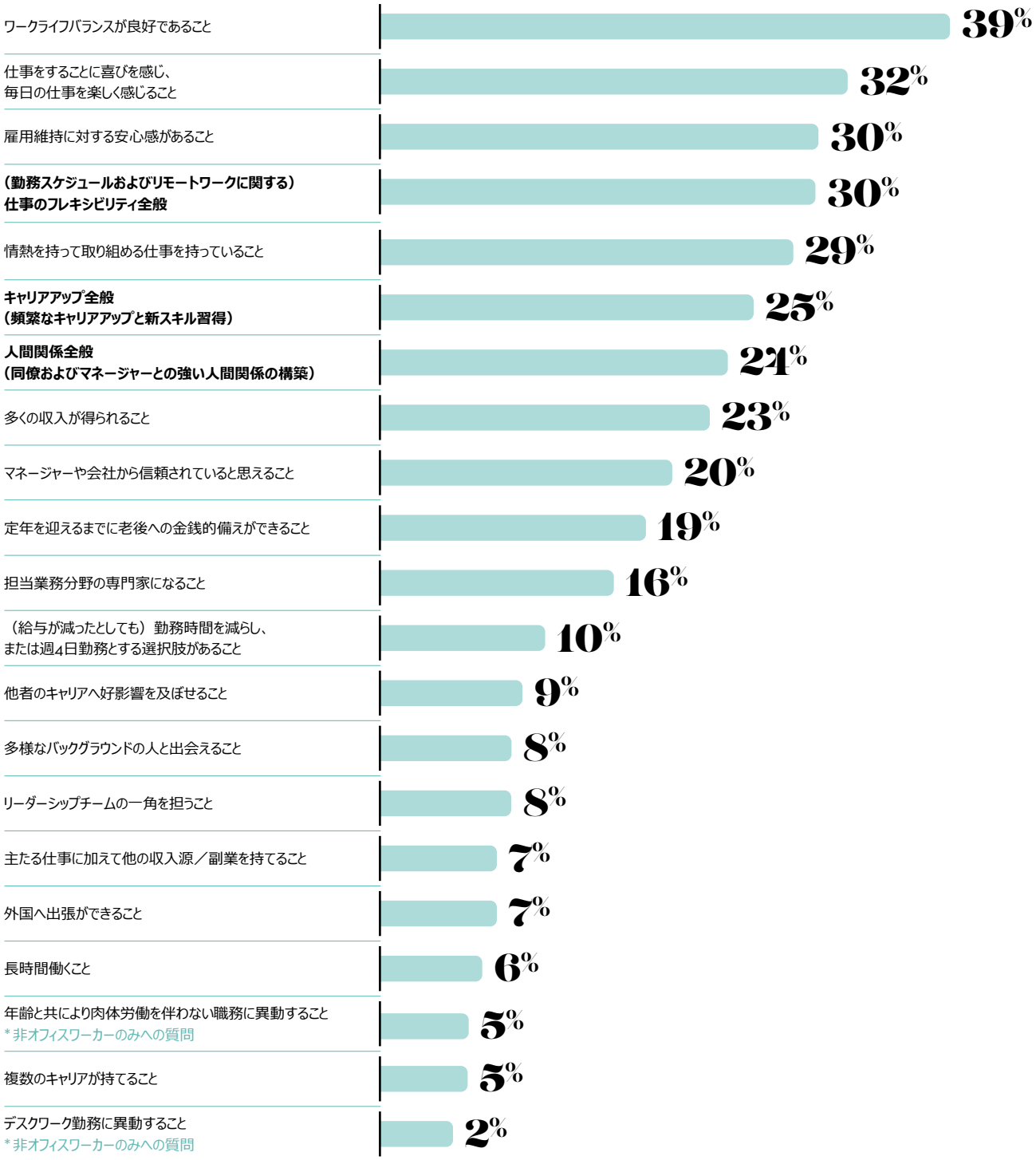


Q31：以下についてあなたは現在どの程度満足していますか。（大いに満足、満足の上位2つの合計）母数：全働き手(n=30,000)

成功

どういう場合に成功した職業生活と言えるかを考える場合、金銭面よりも、良好なワークライフバランス、仕事の楽しさ、雇用に対する安心感、仕事への思い入れの方が優先順位として上にきます。仕事とは、働き手にとって単なる労働の対価を得るための取引以上の意味があり、仕事が生活に広く及ぼす影響については働き手が思っている以上に大きいものです。換言すれば、仕事を働き手の生活から完全に分離することは不可能であり、適切なワークライフバランスを築くことが最重要事項となります。

これが成功した職業生活の定義だとする働き手の割合（%）



Q106：あなたにとって以下のいずれが、あなたが考える「成功した職業生活」に最も当てはまりますか。母数：全働き手（n=30,000）

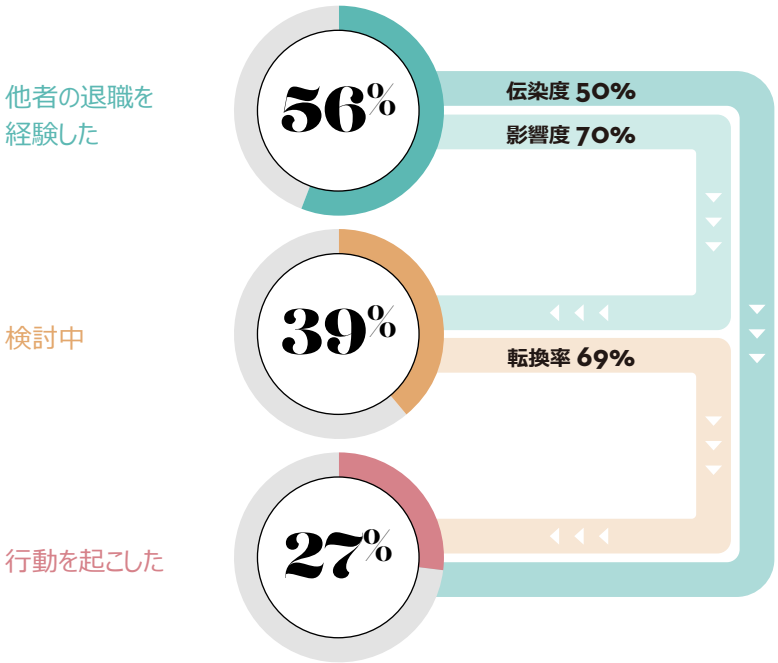
給与は重大な関心事ですが、それだけではないのは明らかです。社員が不確実な時代を乗り切る手助けをし、結果として人財の定着率向上を達成するために、企業は、社員が持つ金銭面・向上心・ウェルビーイングの関心事に同時に取り組むことが必要です。

＃退職インフルエンサーの台頭

離職の伝染は、いわゆる退職インフルエンサーの台頭によって一層進んでいます。同僚の退職の影響で他の社員が検討または行動を起こす現象を当社独自のフォーミュラで解析しました。

社員の退職を契機として、その同僚の70%が自らも退職を考え、また他者の退職を経験した働き手の50%が行動を起こし、12か月以内に退職を決めています。

他者の退職を経験した働き手の割合（%）と12か月以内に退職することを検討中または決定した働き手の割合（%）



Q111：現在勤務している会社またはネットワークに関して、あなたは以下の記述にどの程度賛成または反対しますか。//Q26：今後12か月のあなたのキャリア計画に関して、以下のいずれが最も当てはまりますか。母数：全働き手（n=30,000）

離職の伝染は、若い世代でより顕著です。Z世代は、他者の退職を機に退職する割合がベビーブーム世代の2.5倍になっています。この結果は他社の調査からも裏付けられています。中でも本年初めに公表された LinkedIn 社の Workforce Confidence Index では、Z世代が2019年よりも134%高い率で転職しているのに対し、ベビーブーム世代の転職率は逆に4%減になっているとしています。

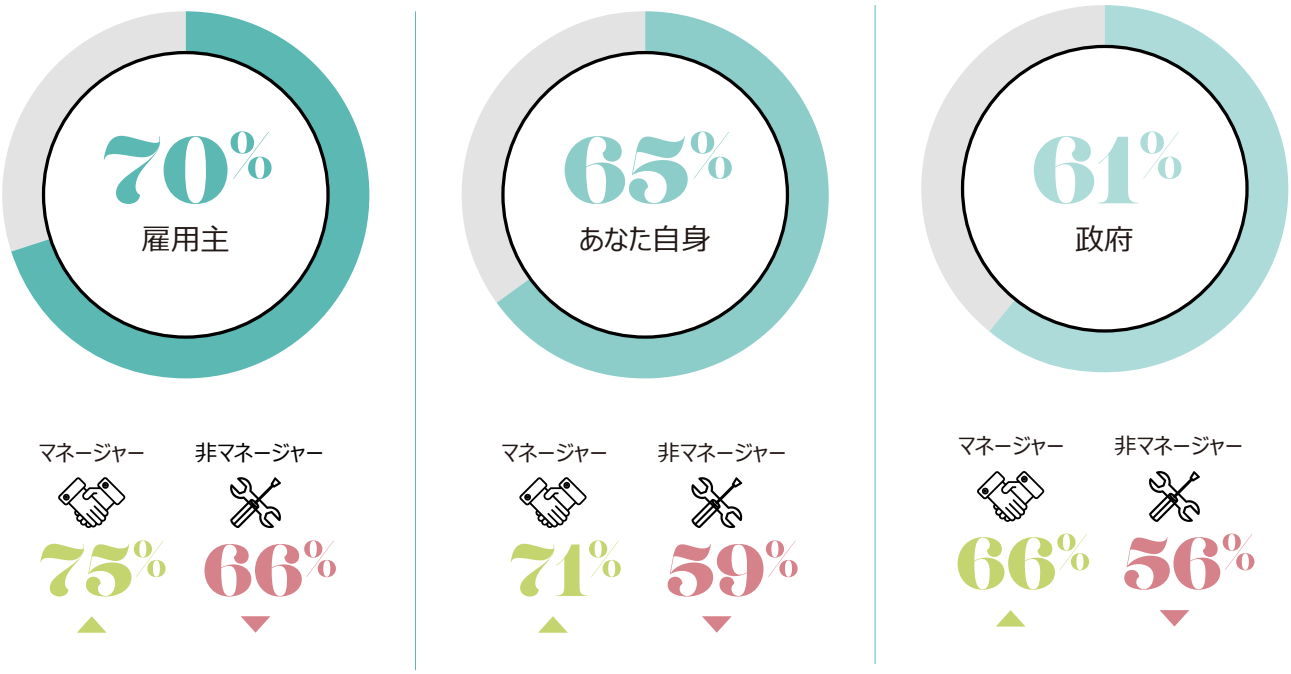
静かな退職の台頭

大退職時代を迎えて、「静かな退職」が台頭しています。これは、バーンアウト（燃え尽き症候群）に陥らないよう、仕事最優先の生き方を拒否する人たちの間に広がった最近の伝染的なトレンドです。

静かな退職は人事部門が取りまとめる旧来の離職率には捕捉されていません。しかし放置すると、働き手が声を上げられないと感じ、無関心に陥る毒のある文化の醸成をもたらす危険があります。

周りの人が退職するのを見た場合に加速する恐れのあるこのトレンドに、企業は目を光らせる必要があります。静かな退職対策に取り組む企業に対し、定着を維持するために推奨している重要なことのひとつが、オープンで真摯な対話のために、空間、コーチング、プロセスを提供することです。行動しないリーダーは「静かな解雇」を行った責任を問われかねません。本レポートの「キャリアアップ」のセクションで、キャリアに関する気がかりな対話不足と、それが人財の定着に及ぼす甚大な影響を見ていきます。

より良い仕事の未来を築く責任は以下の人が負っていると考える働き手の割合（%）



Q22：将来を見据え、また職業生活のあらゆる面を考慮して、以下の人に、より良い仕事の未来を確保する責任がどの程度あると考えますか。（大いに責任がある、責任があるの上位2つの合計）母数：全働き手（n=30,000）、サブグループの詳細については本レポートの冒頭をご参照ください

キャリアについての自信：買い手市場

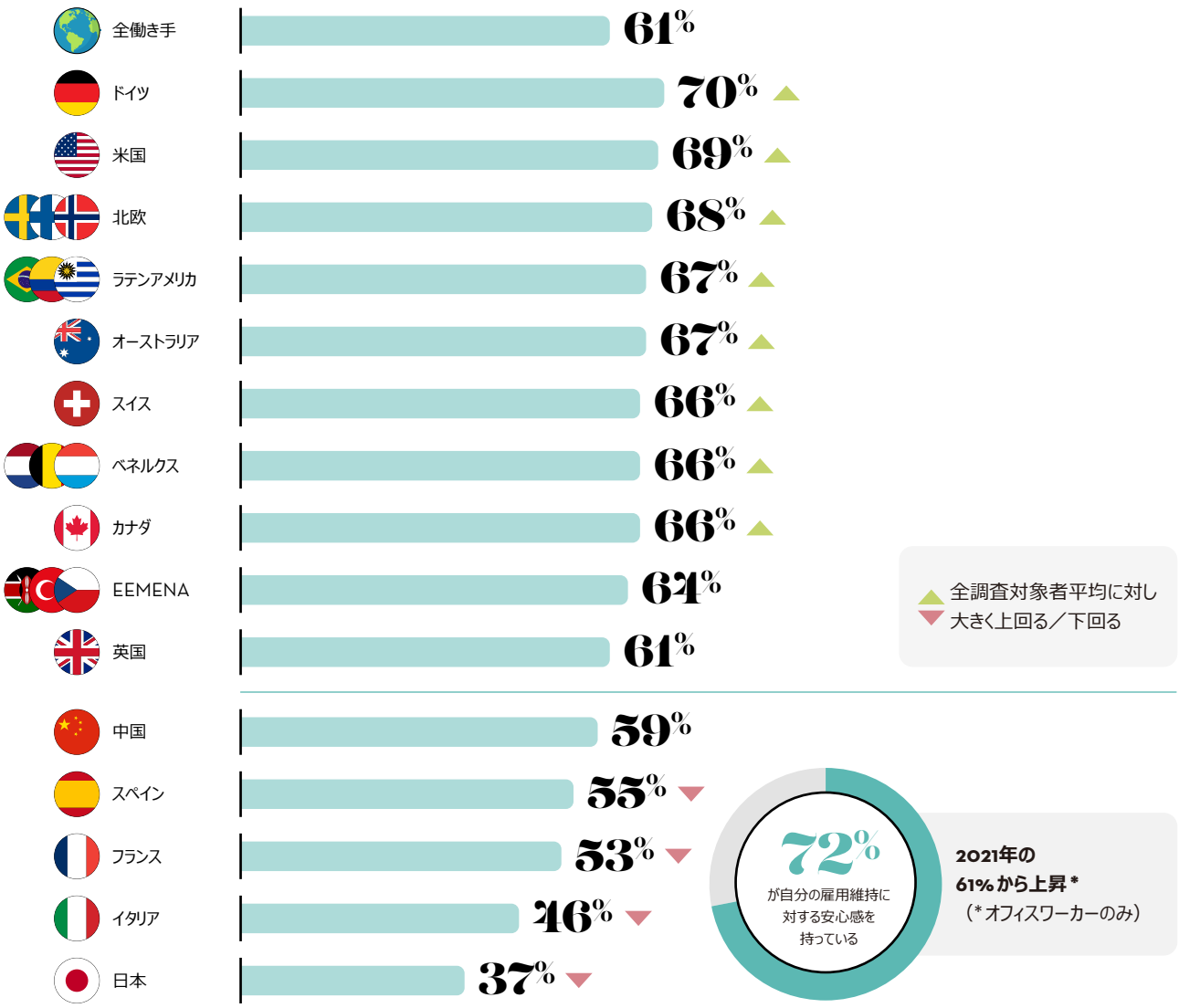
働き手の10人中6人（61%）が、不確実な経済情勢の時期でも6か月以内に新しい職を見つける自信があると回答しました。忍び寄る景気後退が確信度レベルを引き下げる可能性があるものの、54%の働き手が、自分が新しい職を決められる立場にあると考えています。

この傾向はミレニアル世代（60%）とZ世代（58%）に顕著で、両世代は揃って、自分たちには採用候補者としてより優位な立場と選択肢があると考えています。これについて、この2つの世代は、企業が人財の引き止めと発掘に苦戦しているためだとしています。

このことは、若い働き手の方が他の世代よりも、「求職者は消費者」とみなすメンタリティーが高く、何が相場かについての理解があると見られることの証です。雇用企業の強固なコミュニケーション戦略は、若い世代を獲得、引き止める人財の磁石として機能することが証明されています。

世界で見ると、大半の働き手（72%）が安心感を持っており、仕事を失う心配をしていません。この割合は2021年の61%から大きく上昇しています（但し、2021年レポートはオフィスワーカーのみを対象としたことには留意が必要です）。6か月以内に新しい仕事を見つけられるとした働き手の割合が最も低い国は、イタリア、日本、フランスとスペインです。

6か月以内に新しい仕事を見つけられるとした働き手の割合（%）



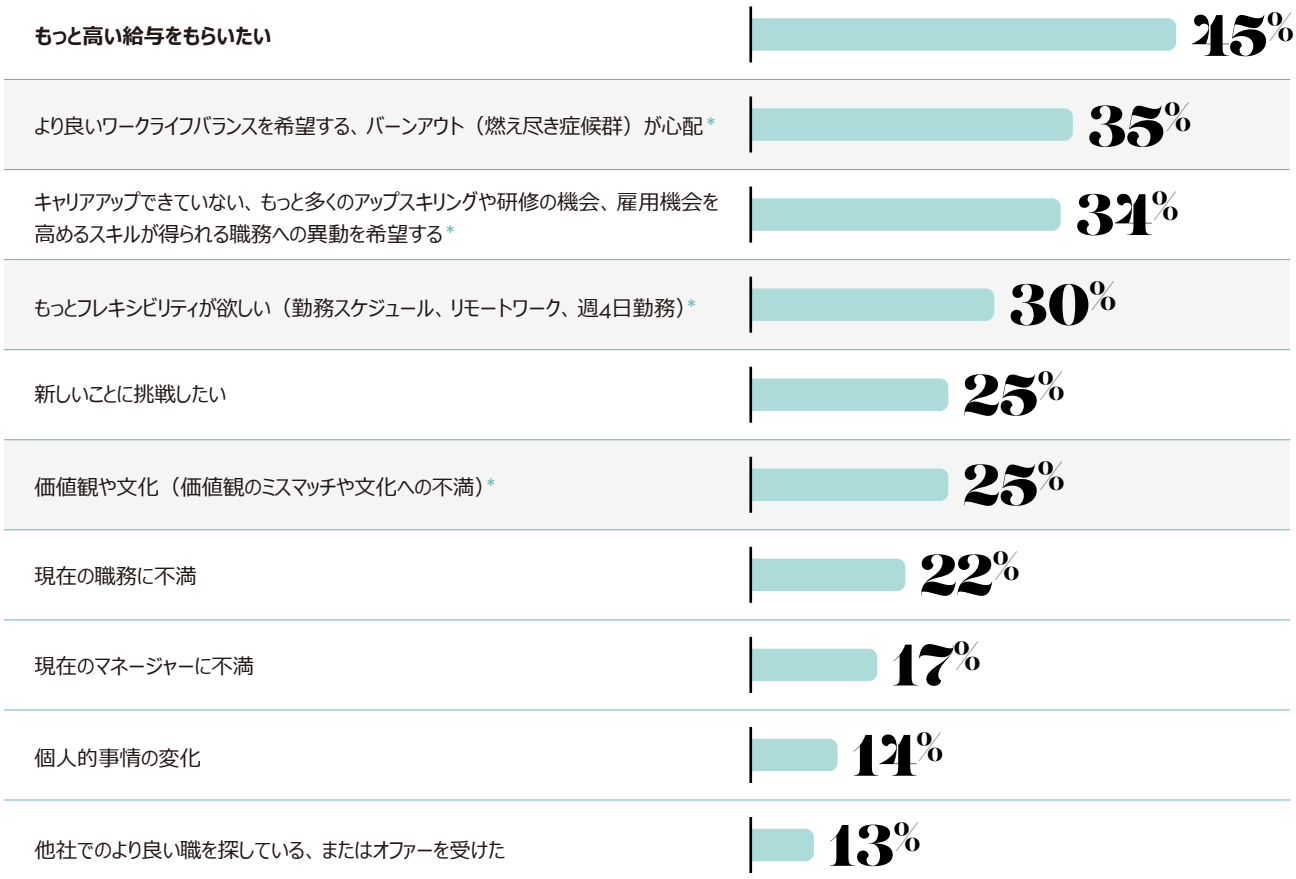
Q117：「大退職時代」を踏まえて、現環境下で転職する場合に、新しい仕事を見つけるまでにどの程度の期間が必要だと考えますか。母数：全働き手（n=30,000）

これは米国などの地域における雇用レベルが最も高いことを明らかにした当社のレポート[Closing the Gap: Pathways to a Post-Pandemic Recovery in Labour Markets]の結論とも一致しています。これら特定の労働市場は強含みで、それ故に働き手も新しい仕事を見つけることにより自信を持っていると考えられます。一方ウクライナ戦争やインフレ圧力を抱えたヨーロッパでは、雇用レベルがコロナ禍前の水準に戻るまでにより長い期間を要します。弱い労働市場を抱えた欧州諸国の働き手の安心度が低いのは当然のことです。事実、[本レポートの「給与」のセクション]では、不確実性の時代に働き手が安定を求めることから、大退職時代の流れが収まる可能性に触れています。

賃金上昇への対抗手段

雇用主は、タイトな労働市場、退職の伝染や働き手信頼度に、昇給のみで対応する欲求に駆られるかもしれません。給与は働き手が転職を考える要因のトップです。今後12か月以内に退職したいとする人の半分近くが、給与を転職の主たる理由に挙げています。ワークライフバランス、新しいことへの挑戦欲、現在の職務内容に対する不満、キャリアアップの機会の欲如も退職理由の上位を占めています。

今後12か月以内に職務を変わりたい働き手に占める割合（%）



*これらはネットの数値です

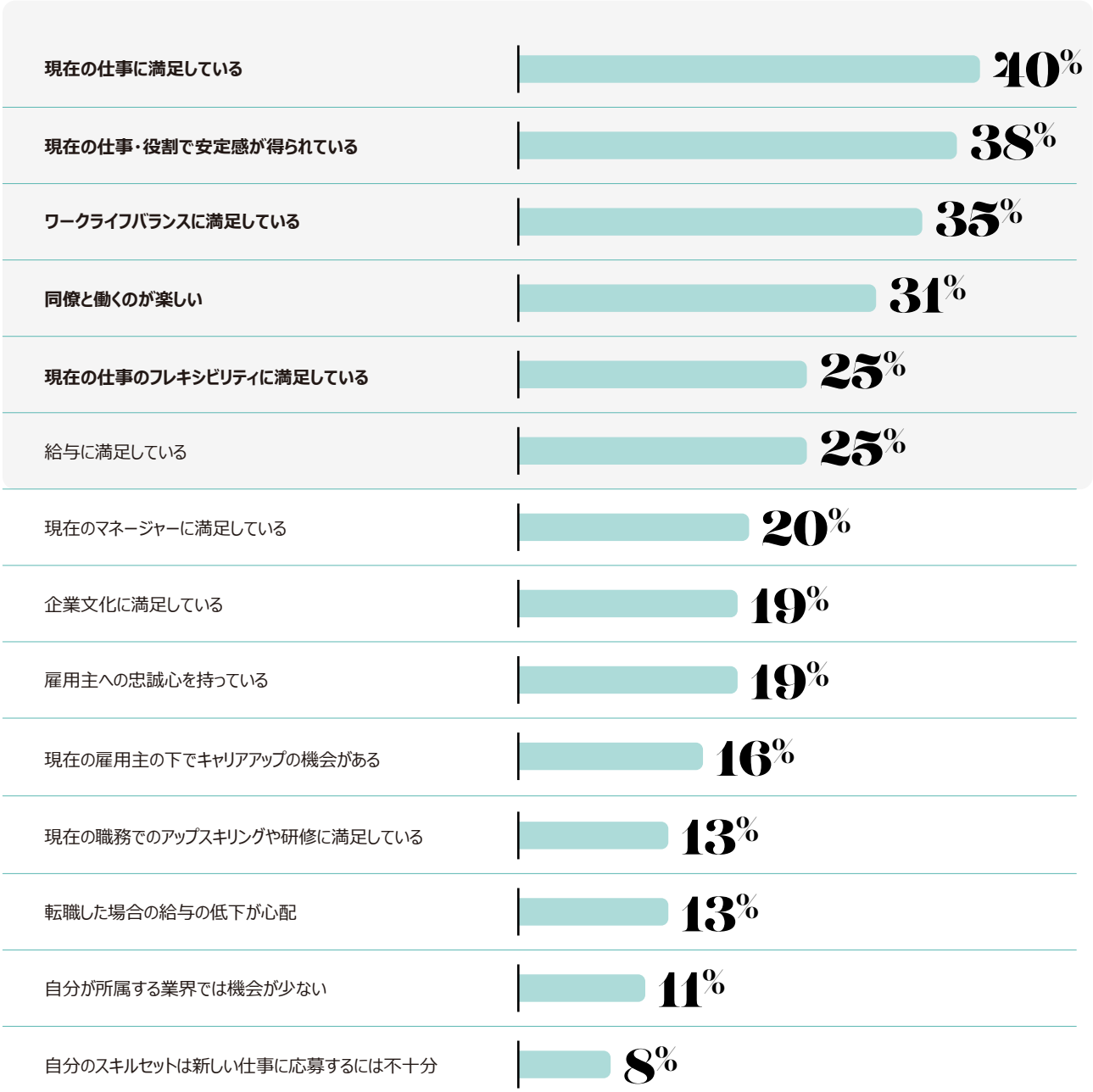
オフィスワーカーと非オフィスワーカーを比較した場合、いずれでも給与が転職の最大の動機。

両グループの優先事項は共通です。

Q113：あなたは今後12か月以内の転職またはキャリアチェンジを希望していると答えましたが、以下のいずれが、あなたがこのような変化を希望している理由に最も良く当てはまりますか。母数：今後12か月以内の転職またはキャリアチェンジを希望している働き手数；非オフィスワーカー（n=2,601）、非オフィスワークマネージャー（n=810）、非オフィスワーク非マネージャー（n=1,565）

しかしながら、帰属意識を持っている働き手では給与の重要性が低下します。現雇用主の元での勤務を今後12か月間も続けるとした働き手は、1現状に満足している、2現在の職務は安定している、3良好なワークライフバランスがある、4現在の同僚と働けることが楽しい、5仕事のフレキシビリティが高いことをその理由に挙げています。給与はランキングの6位です。このように、給与は最初に働き手を獲得する上では重要なものの、時間が経つにつれ能力開発やフレキシビリティの重要性が高まります。これは、働き手のエンゲージメントを維持するために雇用主が昇給のみに依存することはできないことを意味しています。

次の理由から引き続き現職にとどまりたい働き手の割合（%）



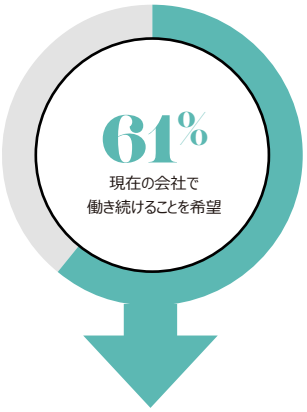
働き手が帰属意識を持っている場合、給与の重要性は2次的となり、6番目に低下します。

オフィスワーカーと非オフィスワーカーを比較しても結果は同じです。

Q114：現職・現雇用主での雇用を続けたいとのことですが、以下のいずれが、そう考える理由に最も良く当てはまりますか。母数：現職にとどまりたいとする働き手数；非オフィスワーカー（n=7,205）、非オフィスワークマネージャー（n=2,264）、非オフィスワーク非マネージャー（n=4,397）

雇用主は、退職しない働き手は絶対にやめないものと考えてはなりません。世界の働き手の61%が今後12か月間現在の雇用主の下で働きたいとしています。しかしその人たちの半数近く（44%）は、リスキリングを受けられ、現職でのキャリアアップができることがその条件としています。

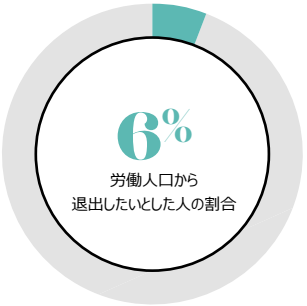
将来以下をしたいと考えている働き手の割合（%）



現在の職で働き続けたい	34%
現在の会社／雇用主の下で キャリアアップを果たしたい	17%
現在の会社でアップスキリング／リスキリングを 受けて社内の他の職に移りたい	10%

44% 現在の会社で働き続けたいこの人たちは、
同時に社内の他職に就きたいと考えています

他の会社で別の仕事に就きたい	9%
キャリア転換したい	8%
自営業に転じたい	5%
キャリアを一時中断（休職）したい	4%



引退したい	6%

Q26：今後12か月のあなたのキャリア計画に関して、以下のいずれが最も当てはまりますか。（強く思う、そう思うの上位2つの合計）母数：全働き手（n=30,000）、全非オフィスワーカー（n=15,000）、全オフィスワーカー（n=15,000）

企業が賃金インフレに取り組む中、本レポートでは、働き手が極めて重要と挙げてはいるものの、仕事の満足度としては現在最も低い領域について概説します。人財を維持し獲得するために、会社が影響力を行使できるのはこの領域だと当社では考えています。給与に限らず、キャリアアップ、フレキシビリティ、メンタルヘルスとウェルビーイングもこれらに含まれています。

定着レバー・マトリックス

以下では当社で言う所の「定着レバー」について考察します。ただ、考察の前に大切なのが、これらのレバーについて明かすのに使用する優先度マトリックスをしっかり見ておくことです。

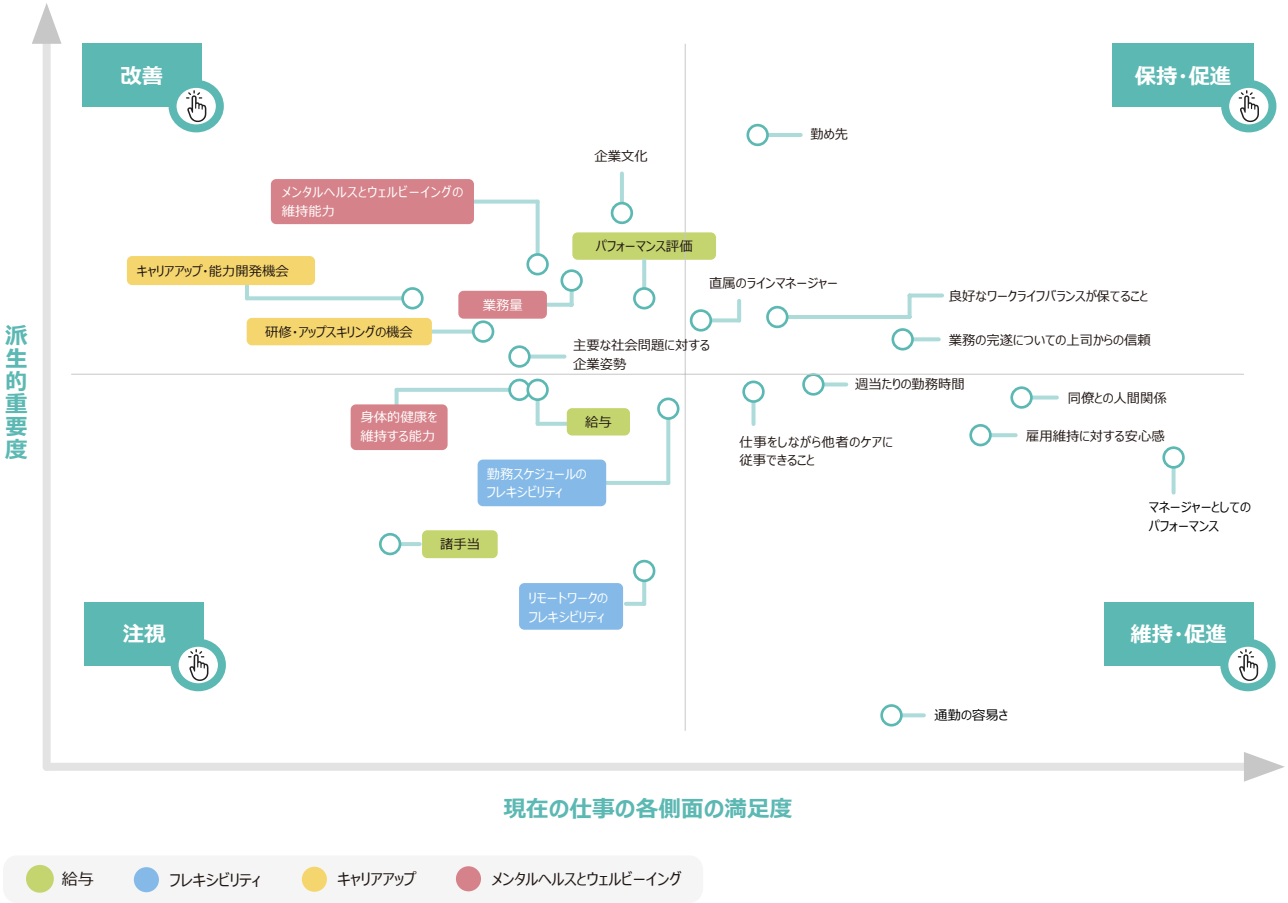
このユニークなマトリックスは、従業員の満足度と、そこから演繹される重要度をマッピングする4つの象限で構成されています。派生的重要度は、仕事に対する全体的満足度と職業生活の個別側面との相関関係を用いて計算されます。全体的満足度に対する正の相関関係が強ければ強いほど、働き手にとっての重要度が高いエリアです。

相関関係は、仕事全体と仕事の個別側面についての満足度を評価する際に調査回答者が使用するパターンに基づいています。

各象限の見方

組織は、ワークフォースにとっての重要度が高いが、働き手の満足度が低い事項にフォーカスして定着策の優先度を決めるべきです。

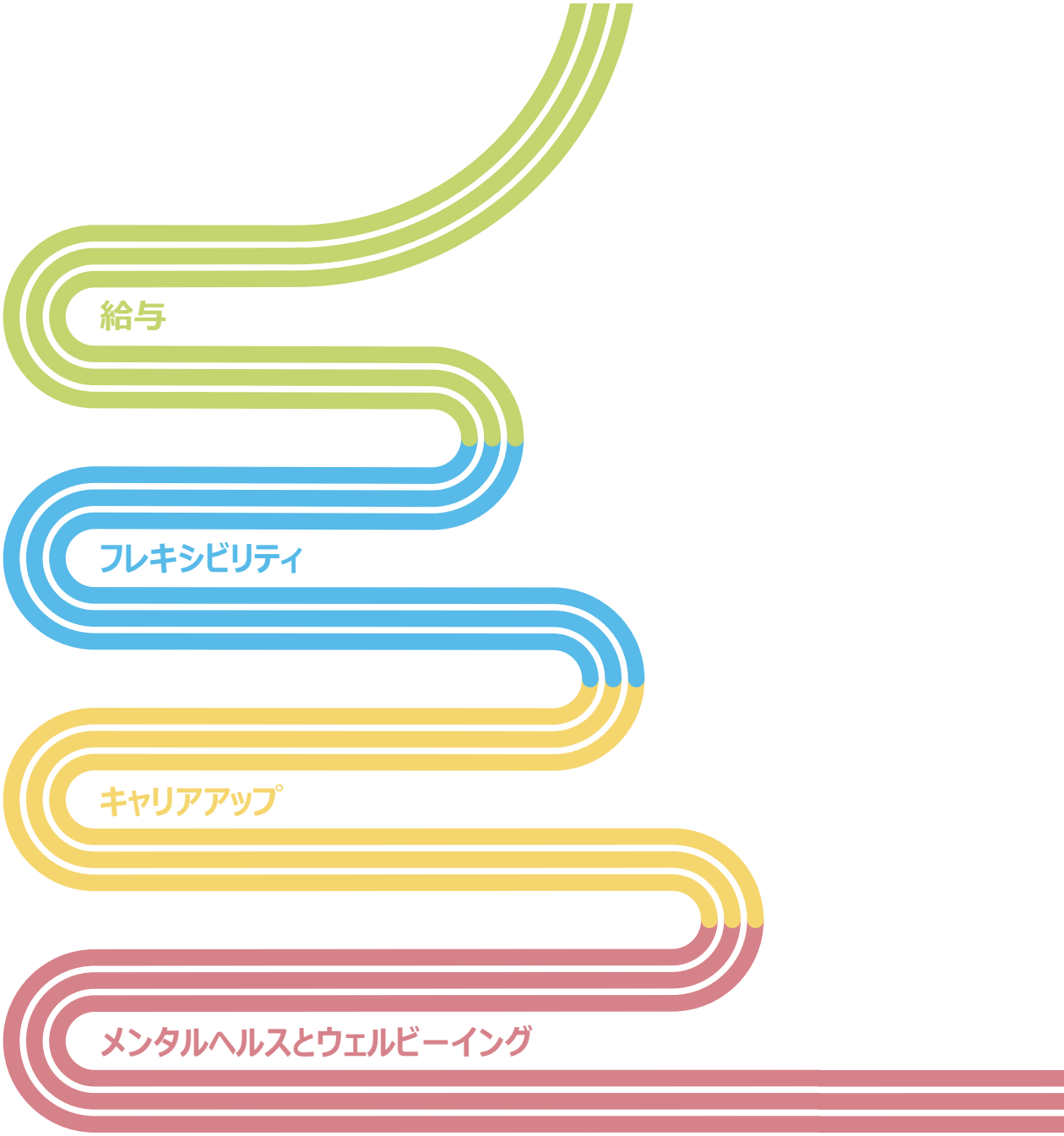
各象限にカーソルを置くと
更なる情報が得られます



給与　フレキシビリティ　キャリアアップ　メンタルヘルスとウェルビーイング

Q31：以下についてあなたは現在どの程度満足していますか。母数：全働き手 (n=30,000)、現在の仕事の各側面の満足度＝評価が高い上位２つの選択肢；派生的重要度＝相関分析

こうすることで、4つの定着レバーが自然に浮上します。キャリア開発とアップスキリングが対象項目中最も満足度が低く、「改善」象限にしっかり入っています。改善象限からは、メンタルヘルスとウェルビーイングについても仔細を見ていきます。「注視」象限からは、給与とフレキシビリティの2要素を取り上げます。企業が人財マネジメントサイクル全体を通じて行うことすべての根底を成す「企業文化」と「主要な社会問題に対する企業姿勢」が高重要度・低満足度に位置付けられていることに目を向ける必要があります。この2トピックだけを捉えた分析は行いませんが、これら2つがいかに本レポートのすべての内容の根底にあるか、レポートをお読みいただければ明らかになります。



2 定着レバー

a/ 給与

獲得には有力だが、定着には無力なツール

給与インフレの罠

給与は、世界の働き手の転職の単一の最大の原因です。今後12か月内に退職すると回答した働き手の45%が、より良い給与が得られるからとしています。しかし従業員が帰属意識を持ち、現在の職にとどまりたい場合には、給与の重要性は優先順位で6番目に低下します。ほとんどの人は、キャリアの岐路にあって交渉しなければならない状況にある時には給与面を重視するが、これが決着すると、給与は2次的な考慮要素になり、もはや仕事に引き止めるための要素ではなくなるように見受けられます。

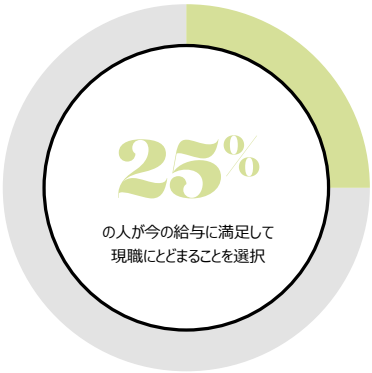
企業が人財の流出に立ち向かう中、過去1年給与の引き上げは、適切な人財を獲得する即効策でした。米国を筆頭に、世界の半数の働き手の給与が上昇しました。しかし給与アップだけでは持続的な定着効果がないことも急速に明らかになりました。当社の調査は、企業は給与インフレに対する特効薬、すなわち、キャリア開発、フレキシビリティやワークライフバランスを含む、従業員の満足度やエンゲージメントに必須の給与以外の要素にフォーカスすべきということを示しています。

給与や金銭面の考慮からこのような意思決定を行う働き手の割合（%）

給与は働き手の転職理由の第1番目

しかし満足度の面では19番目とリストの最下位に近い

転職理由の第1番目で、これにより良いワークライフバランスを求めての35%が続く



職にとどまる理由の第6番目

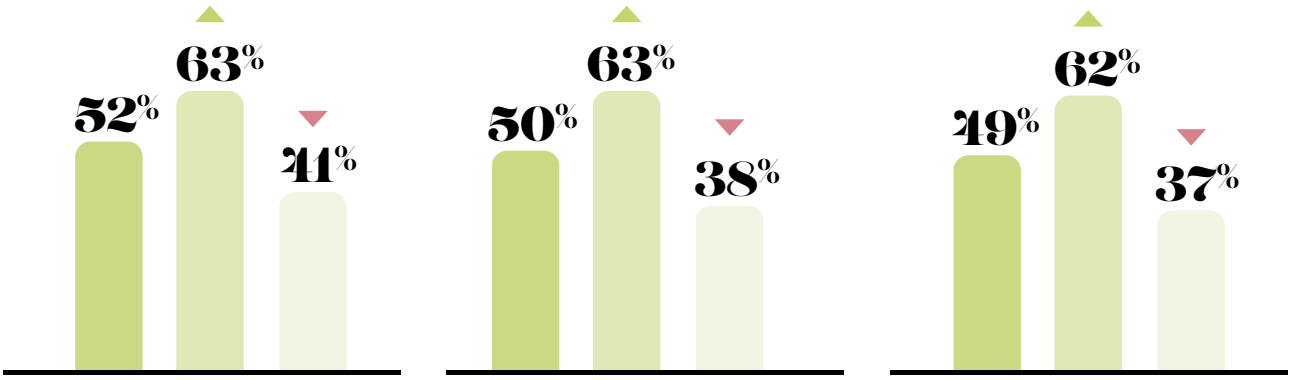
Q106：あなたにとって以下のいずれが、あなたが考える「成功した職業生活」に最も当てはまりますか。Q105：現在の仕事を思い浮かべて、あなたが他の仕事ではなく現在の仕事を選択された理由は何ですか。Q113：あなたは今後12か月以内の転職またはキャリアチェンジを希望していると答えましたが、以下のいずれが、あなたがこのような変化を希望している理由に最も良く当てはまりますか。Q114：現職・現雇用主での雇用を続けたいとのことですが、以下のいずれが、そう考える理由に最も良く当てはまりますか。母数：全働き手(n=30,000)

半数の働き手の給与引き上げ

10人中わずか4人の非マネージャーが

現在の給与が仕事を公正に反映していると考えている

以下に同意する働き手の割合（%）



私の給与は私の勤務時間を公正に反映している

私の給与は私のスキルセットと経験を公正に反映している

私の給与は私の職務成果を公正に反映している

全働き手
マネージャー
非マネージャー

全調査対象者平均に対し大きく上回る／下回る

Q109：給与や手当に関する以下の記述にあなたはどの程度賛成または反対されますか。// Q31：以下についてあなたは現在どの程度満足していますか。現給与に満足している働き手数　母数：全働き手(n=30,000)

経験とスキルセット、勤務時間、職務成果物の給与への反映に満足している従業員は半数にとどまります（割合は後者ほど前者より微減）。ハイブリッド型・フレキシブル型勤務革命から2年を経過した現時点でも、給与やパフォーマンスの評価基準は未だに勤務時間から勤務成果に移行していません。

組織は働き手の生産性を捕捉するための新しいアプローチにフォーカスし、給与が勤務成果をより良く反映するようにしなければなりません。そのために欠かせないのがリーダー層へのコーチングとサポートです。

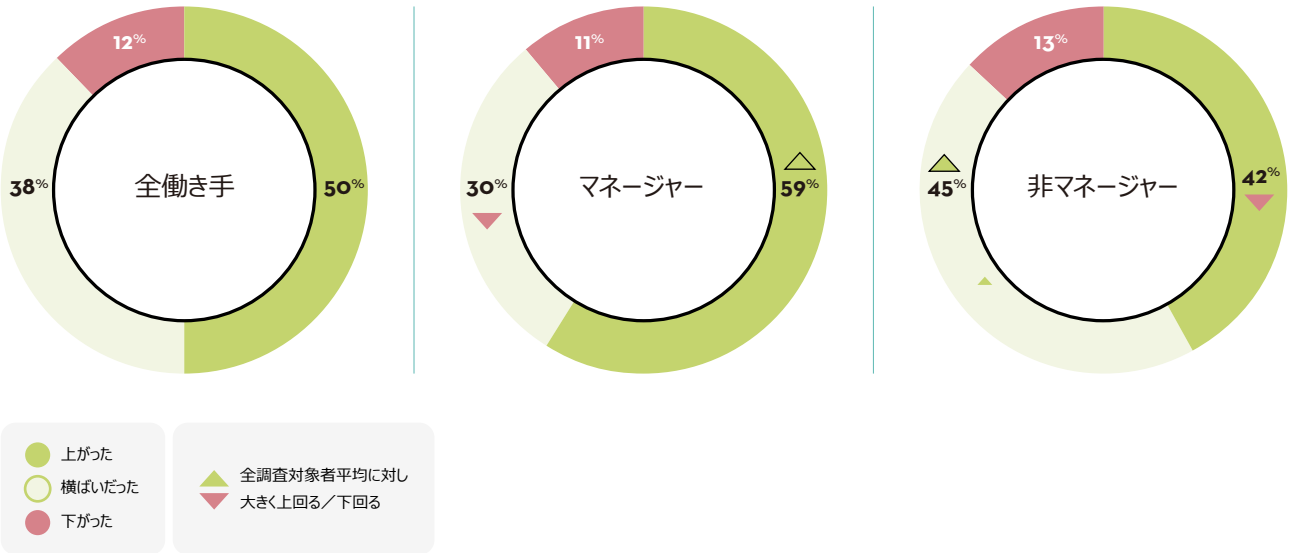
給与に対する満足度は全体として半分程度であり、勤務時間対勤務成果の議論を別にしても、給与が自分の仕事を公正に反映していると考える働き手は半数に過ぎません。

これは部分的には、候補人財の新たなバーゲニングパワーと、生活費の上昇やインフレ圧力に対する懸念に起因する可能性があります。これについてはこの後で分析します。

マネージャーは非マネージャーに比べはるかに給与に満足しています（63%対38%）。過去2年間で給与が上がった働き手の割合が、非マネージャーの10人中4人に対し、マネージャーでは10人中6人に上っているので、驚くには値しません。

このことは企業にとっての一つの懸念事項を示唆します。能力開発、キャリアアップや給与面の投資が専らマネージャーを対象とし、前線の非マネージャーレベルを置き去りにすれば、企業は将来人財のパイプラインを失うリスクがあります。

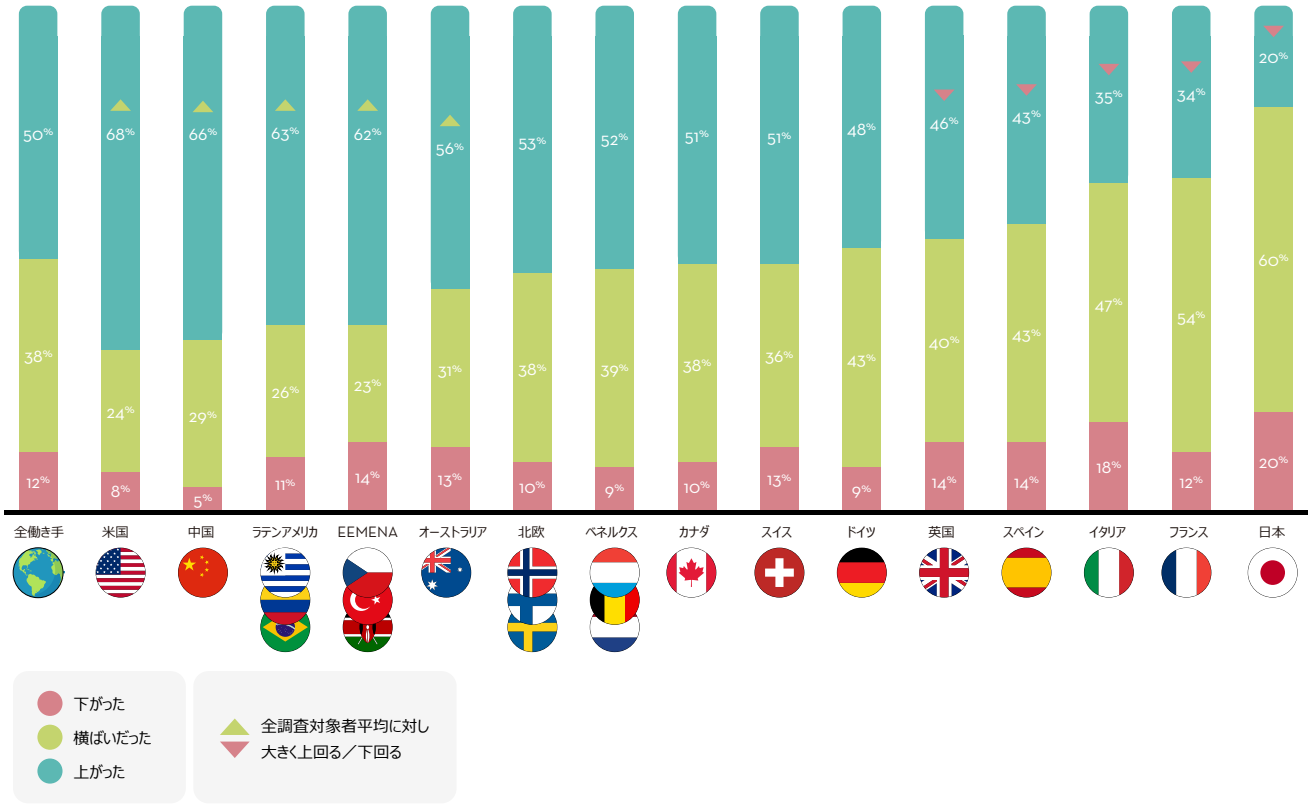
給与が上がった／横ばいだった／下がったとした働き手の割合（%）



Q108：過去2年を振り返って、あなたの給与や手当はどの程度変化しましたか。母数：全働き手（n=30,000）

地域的にみると、米国および中国の給与が最も上昇する一方、西欧諸国や日本ではほぼ間違いなく横ばいだったと見られます。

給与が上がった／横ばいだった／下がったとした働き手の割合（%）



Q108：過去2年を振り返って、あなたの給与や手当はどの程度変化しましたか。母数：全働き手(n=30,000)

景気後退への懸念が大退職時代の勢いを緩和

雇用維持に対する高度の安心感、給与の上昇、退職者の増加を踏まえても、忍び寄る景気後退に対する働き手の懸念によって、大退職時代の流れが今後緩和される可能性があります。

生活費の上昇と地政学的な不確実性に備えるため、働き手は追加の収入源を探しています。上昇するインフレ率に対処するには現在の給与では不十分と回答した世界の働き手は61%に達しています。非オフィスワーカーのほうでも、上述した事情や現在のインフレ率を背景に、追加の収入源（またはより高い給与の仕事）がないか探しています。

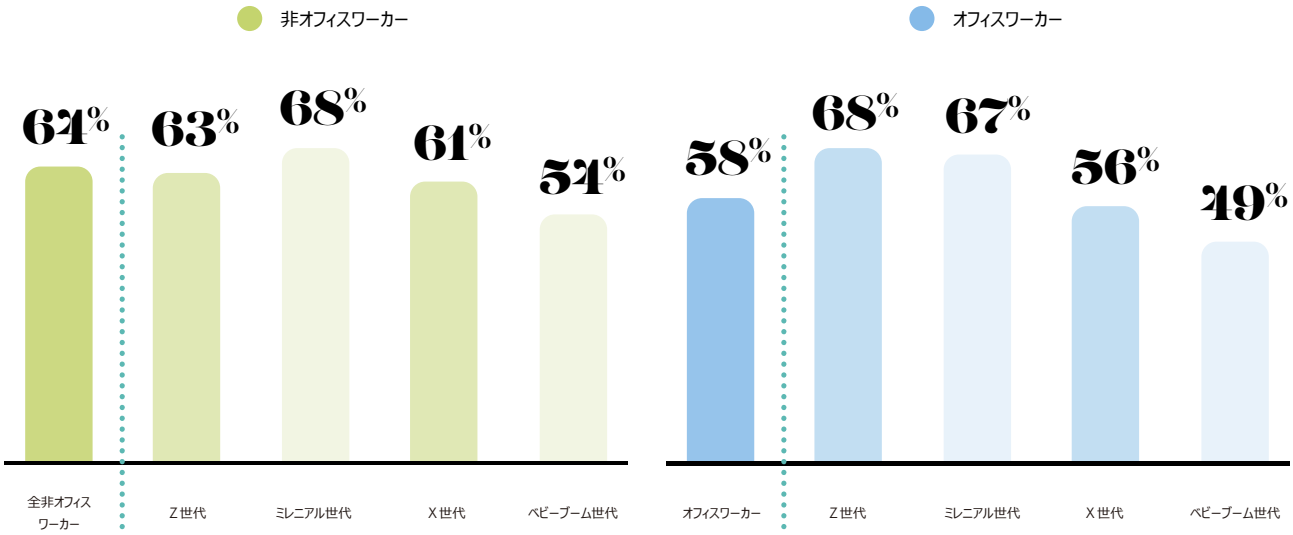
インフレに対する財政的懸念は仕方がありません。5人中3人の働き手が現在の経済情勢が自分の仕事に及ぼす影響を心配しています。非オフィスワーカーの場合は、かつてないほどひどく心配しています。

同時に、これに拍車をかけているのが、最近の地政学的な緊張です。調査回答者からは、ウクライナ戦争の影響が自分の仕事や職の安定に及んでいるとの回答があり、現在のウクライナ情勢に懸念を感じていないとしたのは全働き手のわずか4分の1でした。

経済的な不確実性により、働き手は家計をやりくりするために追加の仕事をするのを余儀なくされています。調査対象の非オフィスワーカーの半数以上がインフレの影響で副業を探す可能性が高まったと回答し、10人中4人が現金収入の仕事をしたと認めています。ベビーブーム世代の14%に対し、Z世代やミレニアル世代では40%以上が現金収入の仕事をしたことを認めています。

こうした調査結果から予想されるのは、不確実な時代には働き手が安定性を志向するため、今後12か月間で大退職時代の流れが緩和されるだろうということです。

現在のインフレ率に対応するためには今の給与では不十分と考える働き手の割合（%）



Q108：過去2年を振り返って、あなたの給与や手当はどの程度変化しましたか。母数：全働き手（n=30,000）

以下を行うまたは行ったと回答した働き手の割合（%）

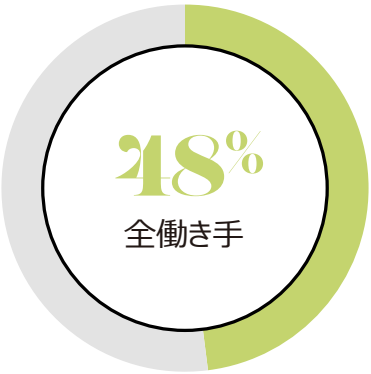
「インフレの影響で
副業を考える可能性が高まった」

「インフレの影響でより高い
給与の仕事を探す可能性が高まった」

「インフレで現金収入の仕事を
せざるを得なかった」

Q109：給与や手当に関する以下の記述にあなたはどの程度賛成または反対されますか。母数：全非オフィスワーカー（n=15,000）

ロシア／ウクライナの現在の情勢が自分の仕事／求人市場に悪影響を及ぼすと回答した割合



Q116：採用に関する以下の記述にあなたはどの程度賛成または反対されますか。母数：全働き手（n=30,000）、全非オフィスワーカー（n=15,000）、全オフィスワーカー（n=15,000）

まとめ

1

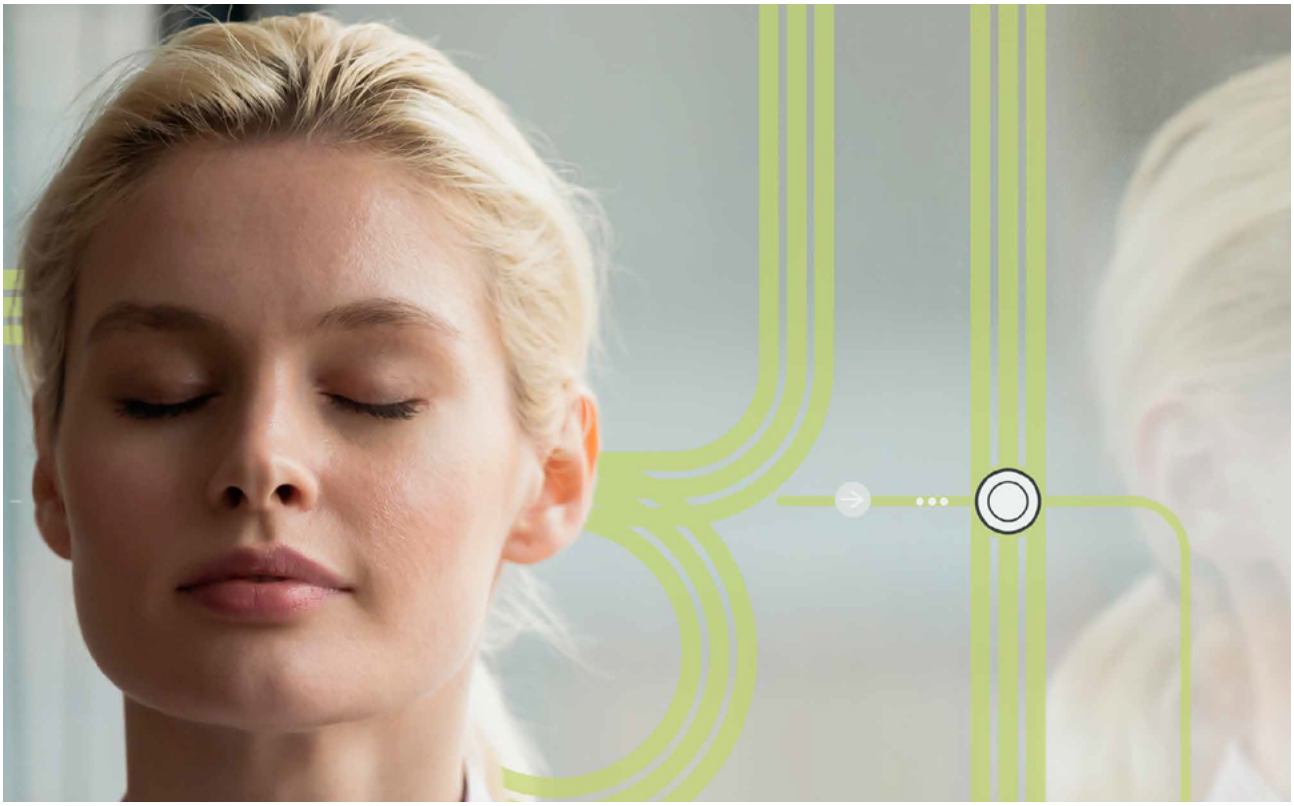
組織は、労働市場に関する独自データを保有し給与ベンチマークを把握している専門家と提携し、求人中の職の給与が、極度の経済的政治的不安定な状況下で競争力のあるものとするよう取り計らうことが必要です。

2

雇用主は給与とパフォーマンスの関係を改善するべきです。勤務した時間に過度にフォーカスすることなく、組織はより効果的に成果目標を設定し、特に人財パイプラインの末端に位置する非マネージャーレベルの働き手のスキルセット、経験や成果を測定し、それに見合う給与を設定できるようコーチング、テクノロジーやアナリティクスに投資するべきです。パフォーマンスマネジメントは、働き手との透明で成果に立脚した対話を支援するのに重要です。

3

人財の希少性のリスクにかかわらず、組織は人財維持を犠牲にしてまで人財の獲得にフォーカスしてはなりません。現在の雇用主にとどまる働き手であっても、内部キャリアアップという真剣な要求があります。
加えて、人財維持面でも給与のみにフォーカスすべきではありません。働き手、とりわけ非マネージャーは帰属意識を感じられるようにしなければなりません。また、雇用主は自社の人財パイプラインを保全するためにフレキシビリティ、社員のウェルビーイングやキャリアアップという他の定着レバーにも目配りすることが必要です。



2 定着レバー

b/ フレキシビリティ

高い自由度に対する絶え間ない要望

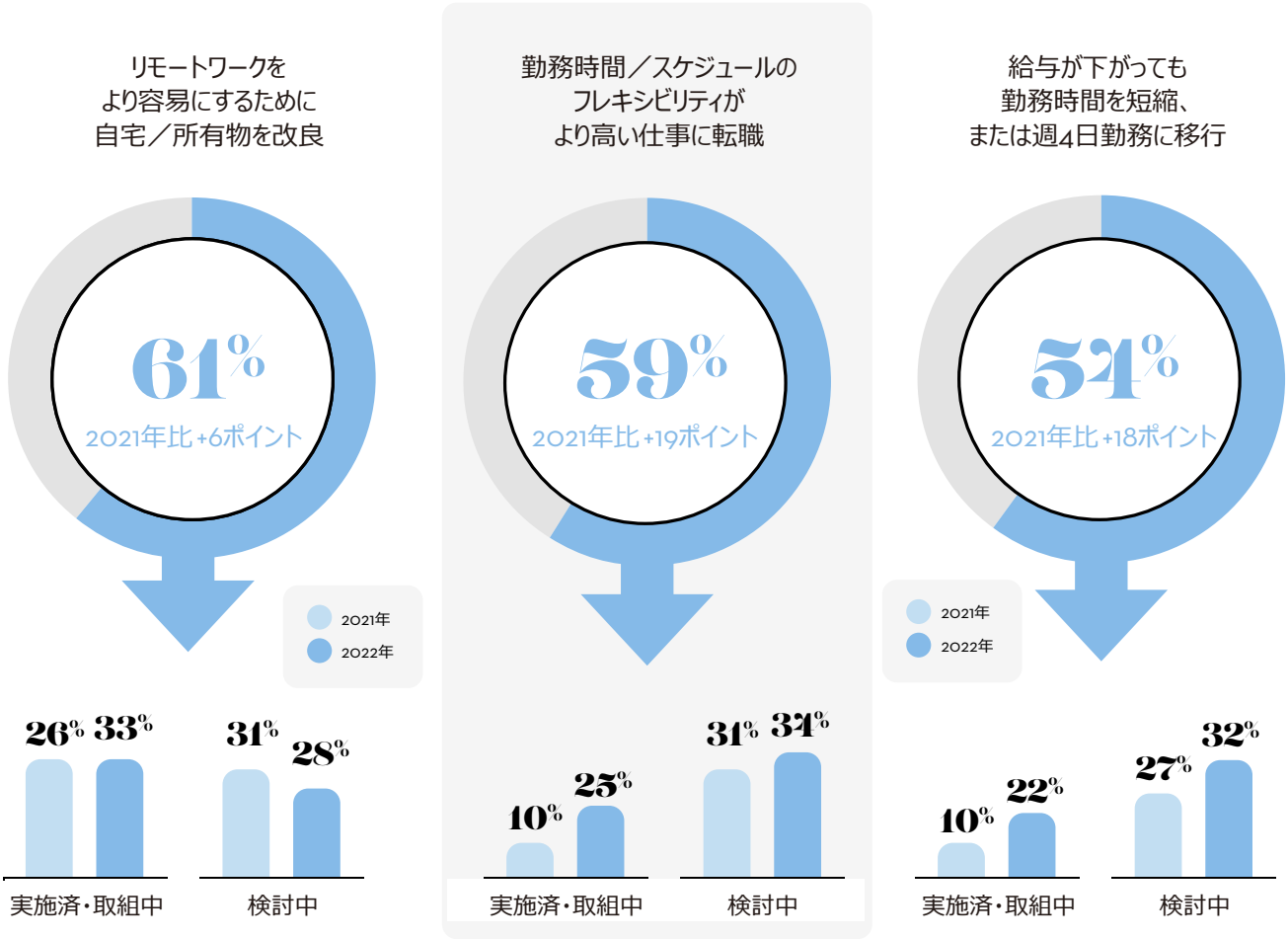
定着レバー | フレキシビリティ

最優先事項

コロナ禍によって在宅勤務ポリシーが不可避的に採用され、在宅でもオフィス同様に生産性を挙げられることを働き手が立証した結果、過去3年でフレキシビリティが顕著な問題に浮上したことは明らかです。しかしこれを最近の問題として捉えるのは正しくありません。フレキシビリティに対する要請はコロナ禍のはるか前から存在していました。コロナ禍は、職場におけるフレキシビリティ拡大の要請の仕掛け人よりは触媒の役割を果たしました。最良の人財を獲得、維持する上でフレキシビリティは長く重要課題となっていましたが、職務遂行上のより高い自由度と選択の幅を求める働き手の声は一層高まりました。

これはデータからも裏付けられています。10人中6人のオフィスワーカーが、より高いフレキシビリティが得られることを直接の理由として、転職を検討し、または既に転職しています。これは、フレキシブルを優先している、またはすでに優先している働き手が、前年比で19ポイント増加したことを意味します。従ってフレキシビリティは主要な定着レバーだと言えます。

働き方を変えつつある働き手の割合（%）



Q33：この2年間の勤務環境の変化に対して、以下のことを実施した／検討したことがありますか。母数：全オフィスワーカー（n=15,000）

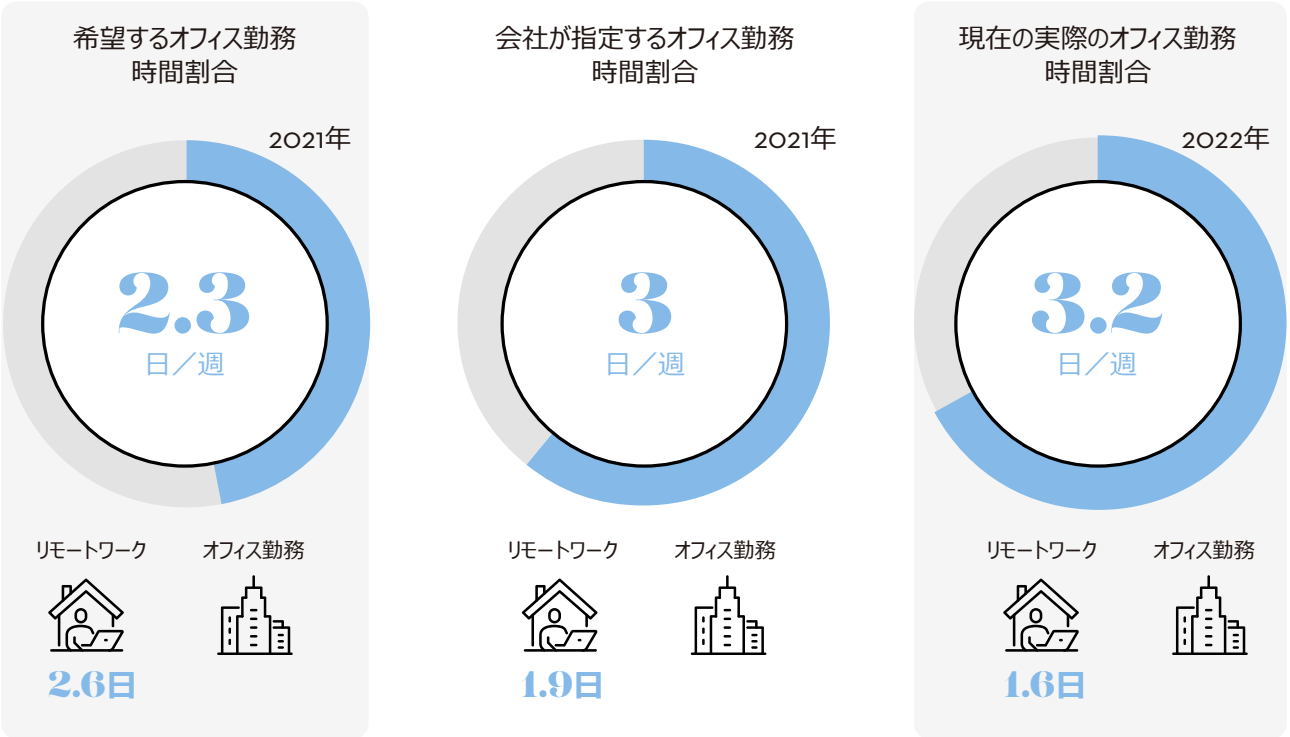
振子の視点

振子は、働き手が自分の（デスクワーク）勤務スケジュールを設定できるフレキシビリティの幅を会社が奪還する方向に振り戻しています。

Appleの元機械学習ディレクターIan Goodfellow氏が巨大テクノロジー企業のオフィス復帰ポリシーに反対して2022年5月に辞職し、（特に、テクノロジー産業などコロナ禍による大幅な生産性低下を強いられなかった産業において）多くの人が検討中のステップに敢えて踏み込んだ最も注目を浴びる人物の一人になったことがニュースの大見出しを飾りました。

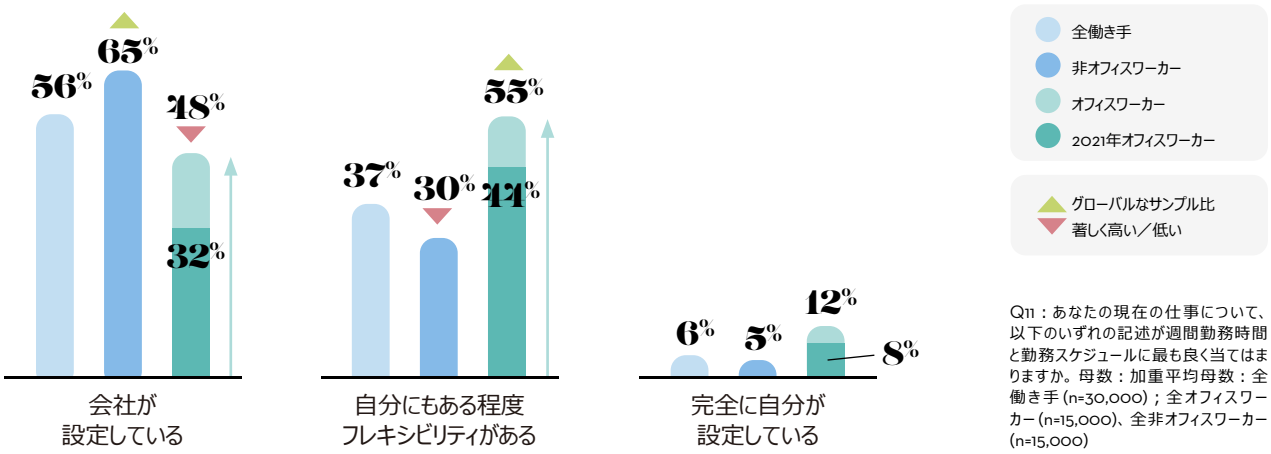
ハイブリッド勤務の現状（1週間の勤務中3.2日がオフィス勤務）は働き手の希望（2.6日の在宅勤務）に合致していないため、企業は注意が必要です。

平均的な週における次の場所での勤務時間



2022年Q101：現在の職務を思い浮かべて、平均的な週における以下の場所での勤務時間割合はどの程度ですか。2021年S10：勤務場所の変更／規制が導入された新型コロナ感染蔓延期間中から現時点を思い浮かべて、平均的な週における以下の場所での勤務時間割合はどの程度でしたか。2021年S9：新型コロナ勃発以前を振り返って、平均的な週における以下の場所での勤務時間割合はどの程度でしたか。2021年／2022年Q10：現在の職務での週当たりの勤務時間はどれほどですか。加重平均母数：全オフィスワーカー2022年（n=15,000）；非加重平均母数：全オフィスワーカー2021年（n=14,800）

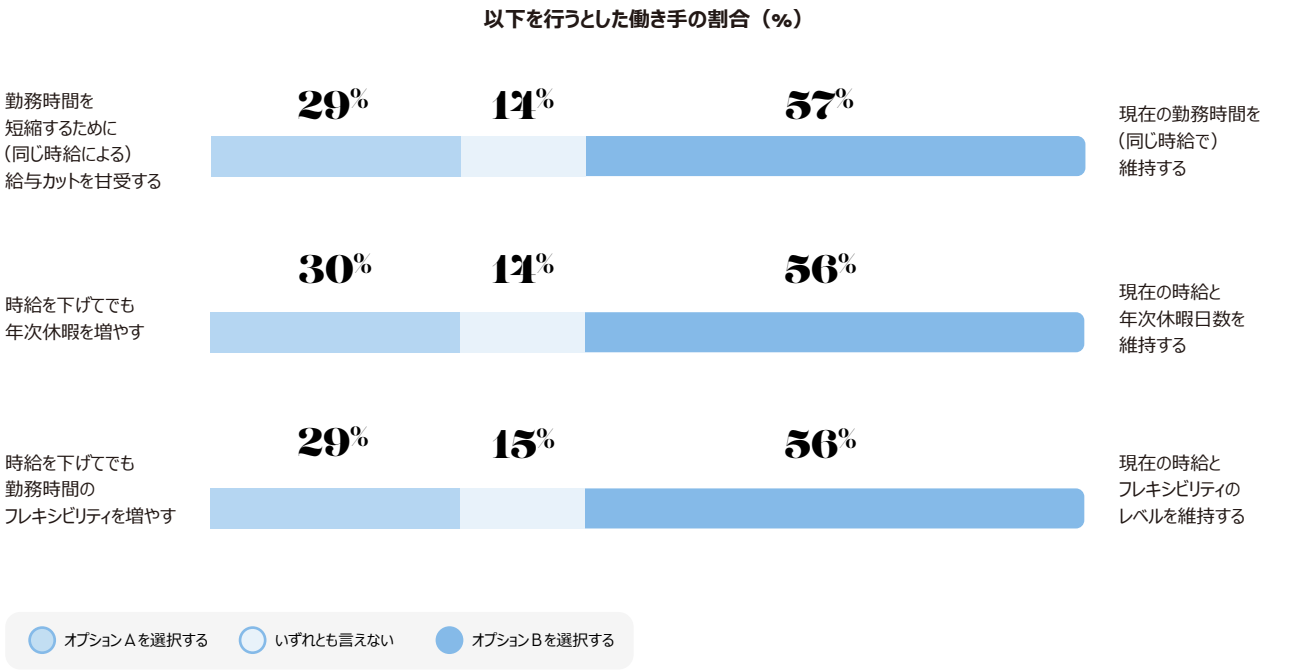
勤務スケジュール決定は会社／働き手自身が行っていると回答した割合（%）



Q11：あなたの現在の仕事について、以下のいずれの記述が週間勤務時間と勤務スケジュールに最も良く当てはまりますか。母数：加重平均母数：全働き手（n=30,000）；全オフィスワーカー（n=15,000）、全非オフィスワーカー（n=15,000）

フレキシビリティ ー 少数の人が享受できる贅沢

フレキシビリティには、非オフィスワーカーには手が届かないコストを伴います。フレキシビリティを得るために給与を犠牲にするとした非オフィスワーカーは10人中3人にとどまります。これは週4日勤務の重大な障害となる可能性があります。週4日勤務を選択した働き手の51%がそれによって給与も下がったとしているためです。



Q205：これから、複数の勤務形態オプションを表した記述を示します。両方の記述を読んだうえで、あなたがこの選択肢を与えられた場合にいずれを希望されるかをお答えください。母数：全非オフィスワーカー（n=15,000）

より安定した経済状況にあると見られる人はこの犠牲を払うことができます。週4日勤務に関しては、そうした選択肢がある働き手のうち76%がそれを選択していますが、傾向としては、非マネージャー（19%）よりも、リーダー層（67%）のほうが選択することが非常に多いようです。

週4日勤務への障害

より大きなフレキシビリティの要請と並んで週4日勤務への関心が高まり、多くの企業はそれが最強の候補人財を獲得するための、いわば人財マグネットのような差別化要因となることに気付き始めています。

2022年6月には英国において、セクター横断的な3,300人の働き手が参加する6か月間の世界最大のパイロットテストが開始されました。類似のパイロットテストやトライアルは世界中で実施されていることからも、週4日勤務に対する検討の真剣度が見て取れます。

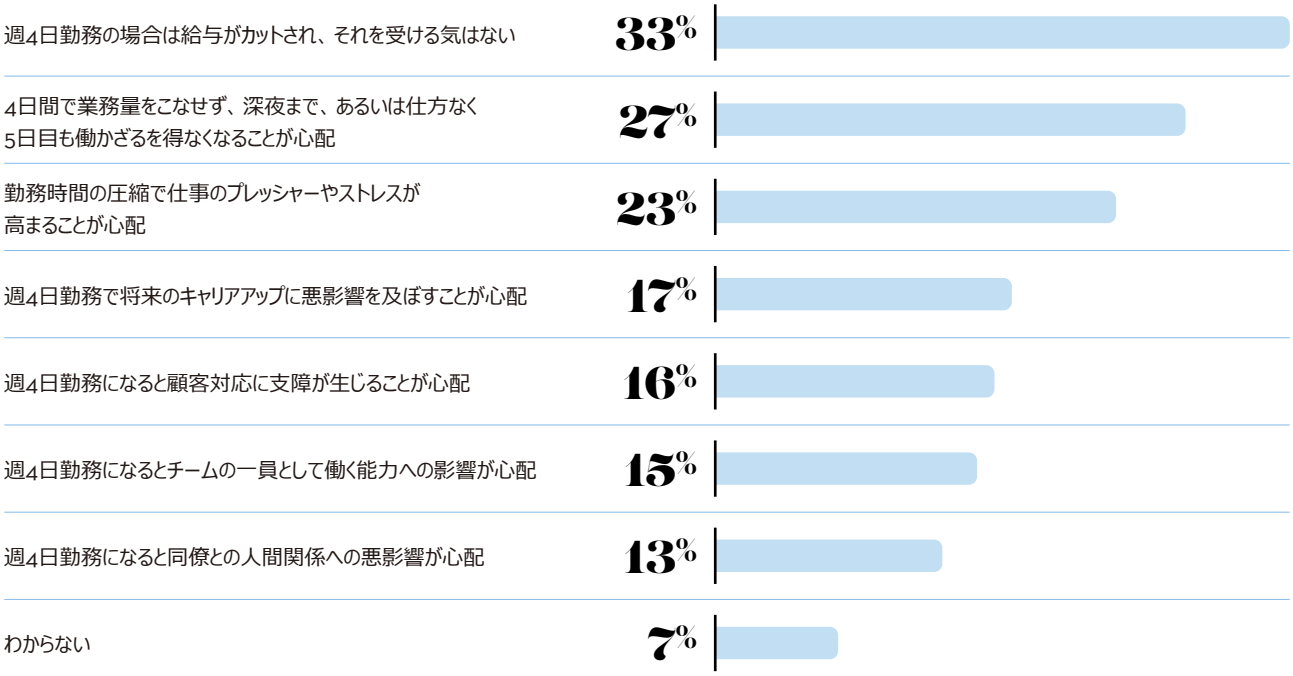
現在週4日勤務のオプションを持つオフィスワーカーの割合は42%にとどまりますが、実際に利用しているのは内32%のみで、利用した働き手の75%は、利用によって生産性が低下することはなかったと回答しています。週4日勤務のオプションを取る率が最も高い層はZ世代とリーダー層です。このことは週4日勤務が組織の現在のリーダー層だけでなく、未来のリーダーの引き止めのためにも枢要な要素となり得ることを物語っています。

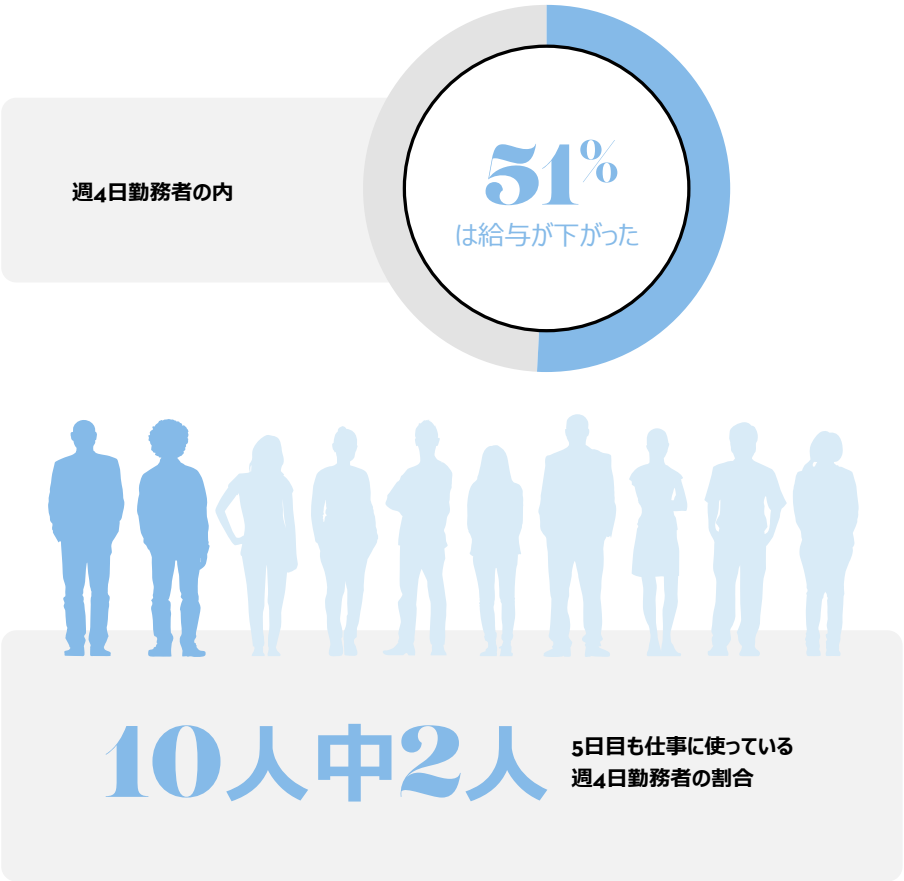
週4日勤務を希望する働き手の割合は高く、68%の働き手がすべての会社がオプションを提供すべきだと回答しました。これを若干上回る71%の回答者が、フレキシブルな勤務スケジュールに関する法整備に政府はもっと努力すべきだと考え、他方70%の回答者は、週4日勤務によって生産性に悪影響を及ぼすことなく自身のメンタルヘルス向上に資するとしています。

これらの調査結果は週4日勤務のオプション導入を強く支持するものですが、一方で導入の障害にも留意が必要です。

給与カットを伴う場合が51%で、5人に1人がそれが原因でオプションを取らないと回答しています。勤務外の日も仕事がらみのことに実質無償で対応せざるを得なくなることを多数の働き手が懸念する一方、4日間で5日分の業務処理を求められることを心配する働き手もいます。個人の懸念に対応しつつ会社側の要件や期待を明確にしていく、十分にフレキシブルなアプローチが必要であることをこれは示しています。

週4日勤務のオプションを利用しない理由（%）





Q121：週4日勤務のオプションを取らないと回答されましたが、あなたが週4日勤務のオプションを取らない理由として、以下のいずれが最も当てはまりますか。母数：週4日勤務のオプションを取らない働き手数、オフィスワーカー（n=1,554）／Q119a：常時／時折週4日勤務をすると回答されましたが、その際に給与は下がりましたか。母数：週4日勤務の働き手数、オフィスワーカー（n=4,646）

まとめ

1

働き手は一貫して勤務時間、勤務場所、休息時間、勤務スケジュールについての自由度を求めています。
働き手に与えたフレキシビリティに対するコントロールを今以上に取り戻そうとする場合、
企業は慎重に取り進める必要があります。

2

週4日勤務制は人財の定着・獲得のための強力な方策になってきています。
しかし週4日勤務を認める際に企業は、全働き手が包摂されるよう主要な障壁に積極的に対処すること（例えば、5日目に仕事をすることがないように効果的な制約を設けるなど）が必要です。

3

AIや機械学習などのテクノロジーによるルーティンワークの自動化は、協働とシームレスなハイブリッド勤務を可能にするITのシステムとテクノロジーと共に、この変化を推進するのに重要な役割を果たすでしょう。

2 定着レバー

c/ キャリアアップ

板挟み：中間管理職は行き先を失っているのか

定着レバー | キャリアアップ

パイプライン中の平等？

31%の働き手が、退職の主たる理由としてキャリアアップやリスキリング／アップスキリングの機会の欠如を挙げ、企業はその人財パイプライン喪失の危機に直面しています。

44% 現在の会社で働き続けたいこの人たちは、同時に社内の他職に就きたいと考えています

両者の間の満足度が異なることから、非マネージャーがより上位の同僚の犠牲となって取り残されているように思われます。会社でのキャリアアップの機会に満足していると答えたのは、マネージャーでは70%であったのに対し、非マネージャーでは40%のみでした。

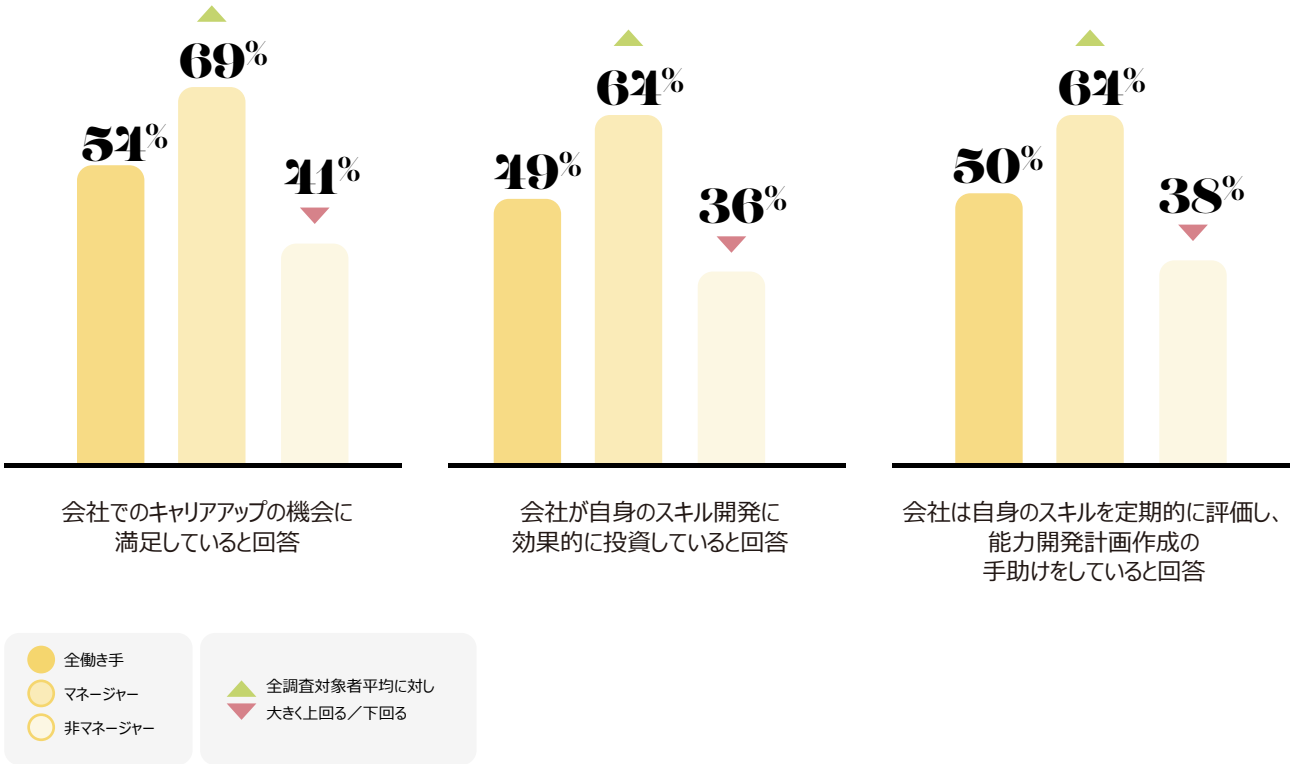
同様に、自分の会社は効果的にスキル開発のための投資を行っていると回答した非マネージャーは36%（一方マネージャーでは64%）にとどまりました。リスキリング危機の影響を最も受ける年齢層にとって、懸念される低い数値です。

能力開発、スキル、報酬のほとんどの対策を、満足度が大幅に低く、機会にも恵まれない非マネージャーではなく、マネージャーに集中した結果、企業はその人財パイプライン喪失の危機に直面しています。

企業は人財の発掘と維持に苦戦しています。給与とキャリアアップ（キャリアに関する対話、インターナルモビリティ（社内異動）機会やスキル習得機会を含む）はすべての働き手にとっても、また、満足度が最も低下している層に対しても極めて重要です。マネージャーの給与の増加幅が非マネージャーのそれを大きく上回っているのがわかりますが、同時にマネージャーの方が研修機会やキャリアアップに関する対話機会にはるかに恵まれていること（60%対40%）がうかがえます。

キャリアに関する対話が多ければ、社内のキャリアアップの機会にもより多く遭遇し、現在の会社内で成長する意欲が湧きます。非マネージャーが、パズルの忘れ去られたピースとなってしまったようです。

キャリアアップの機会やスキルに対する会社の投資と評価に満足している働き手の割合（%）



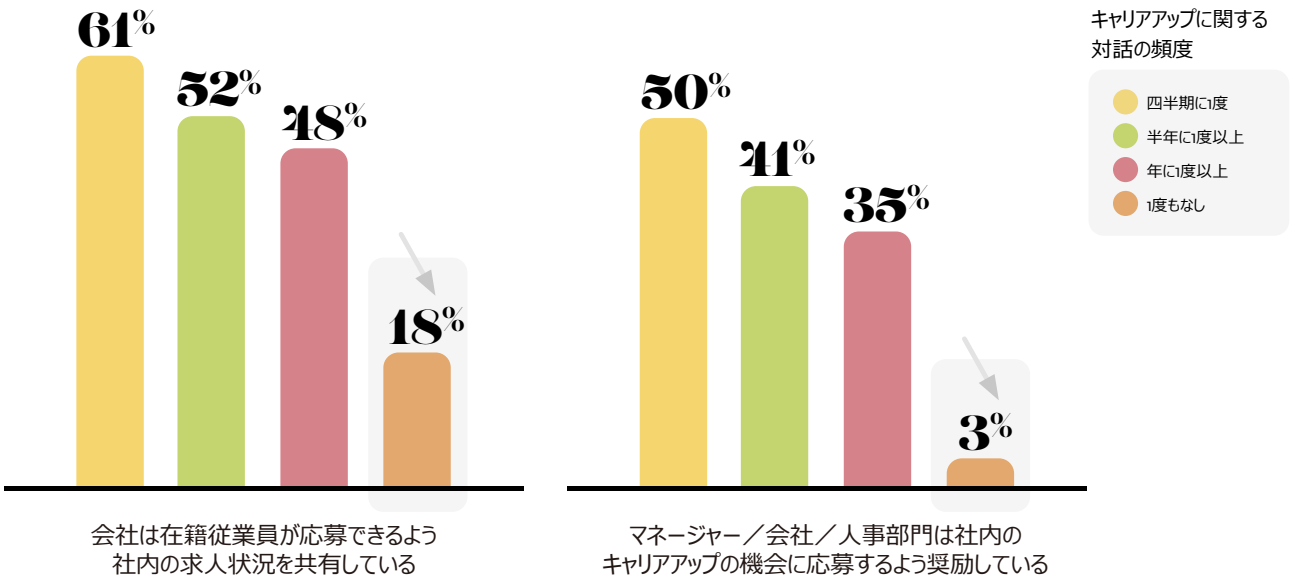
Q31：以下についてあなたは現在どの程度満足していますか。（大いに満足、満足の上位2つの合計） // Q7：仕事に対するスキルをあなたが現在どの程度具備しているかを念頭に、以下についてどの程度賛成または反対しますか。（賛成合計）母数：全非オフィスワーカー(n=15,000)

沈黙は金ではない

キャリアに関する対話は、キャリアアップや定着に欠かせない部分ですが、ワークフォースの25%は現職で一度もキャリアアップに関する対話を経験していません。キャリアアップに関する対話の欠如は、ひいては、働き手が社内のキャリアアップの機会に手を挙げようとする意識や、手を挙げることへの奨励の欠如につながります。

頻繁にキャリアに関する対話を持っている働き手は、社内のキャリアアップの機会に手を挙げるよう勧められる割合が3倍高くなります。しかしながら働き手の23%は一度も対話を持っていません。

会社は頻繁に社内の求人／キャリアアップの機会を共有すると回答した働き手の割合（%）



Q125：以下のいずれがあなたにあてはまりますか。母数：キャリアアップに関する対話を持った人：四半期に1度以上(6,273)、半年に1度以上(9,275)、年に1度以上(11,759)、1度もなし(2,015)

将来のレジリエンスを築くためのインターナルモビリティ（社内異動）

インターナルモビリティは人財の定着のための必須のパーツです。社内のいずれの方向にでもキャリアアップし、能力開発を進められるようにすることは、社員が将来に亘って会社にとどまる確率を高めます。成長する機会がなければ、社員は他社での機会を探します。

事業の将来への備えを万全なものとし、社員満足度を高めるために、インターナルモビリティを優先事項に据えることは雇用主の務めです。組織は外部候補者を採用する前に、組織内の他の職務にチャレンジできるよう在籍従業員に対し研修、アップスキリングや能力開発を行うべきだという意見に働き手の70%が賛成しています。

しかし社内異動の機会を見つけるために、働き手はマネージャーのサポートが必要です。このことは、前述のインターナルモビリティとキャリアに関する対話の関係性に加え、今後12か月に現在の会社でのキャリアアップの機会を積極的に探している世界の働き手が17%しかいないことからも裏付けられます。

リスキリングするかそれとも人財巨大流出のリスクを負うか

働き手の77%が自分にはスキルギャップがあるとしています。これは非マネジメント職で特に顕著です。会社が自分のスキルに対する投資と評価を行っていると回答した非マネージャーの割合は36%に過ぎません。

若い世代がより強くスキルギャップを意識しています（Z世代86%、ミレニアル世代84%）。働き手のニーズは会社が満たすべきもので、特に非マネジメント層レベルで従業員のリスキリングに投資することが求められます。

まとめ

1

企業は、特に非マネージャーのキャリア開発機会に対する不満にすぐさま対処しなければなりません。
キャリアに関する対話とパフォーマンスレビューにフォーカスするのは良い出発点になります。

2

リーダー層にコーチングを実施し、パフォーマンスに関し部下と適切な対話を持ち、
透明性のあるベネフィットを伴った魅力的なキャリアパスを作成させることが、従業員の期待に応え、
定着を向上する一助となります。非マネージャーに対するコーチングも静かな退職の回避に役立ちます。

3

労働市場からの適切なスキルを有する人財の採用に苦戦している企業は、スキルマッピング、リスキリングと
アップスキリングに取り組むべきです。特に非マネジメント層レベルでの働き手の能力開発は必須です。働き手の
満足度向上に資するだけでなく、事業の将来への備えを万全なものとし、スキルを備えた働き手の
人財パイプライン形成につながります。企業は、部署による「人財の囲い込み」に注意し、インターナルモビリティ
の文化を醸成することが求められます。

2 定着レバー

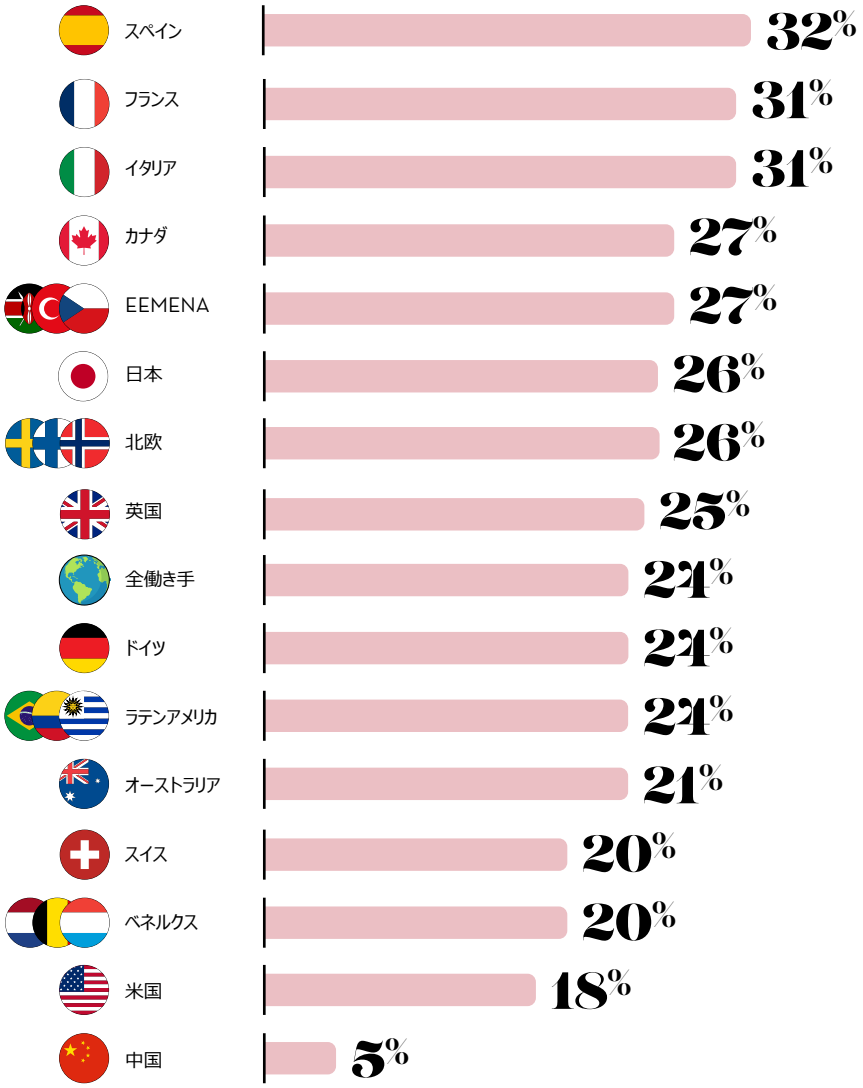
d/ メンタルヘルスとウェルビーイング

ウェルネスプログラム再考：休暇の効果についての再評価

バーンアウト（燃え尽き症候群）とバランス

2021年以降メンタルヘルスは改善してきているとは言うものの、全働き手の4分1が過去1年でメンタルヘルスが悪化したと回答しており、バーンアウト（燃え尽き症候群）は引き続き全年齢・国籍・ジェンダーに亘る世界的な事象となっています。メンタルヘルスが最も悪化したのはスペイン、イタリアとフランスで、とりわけ非マネージャーで顕著です。

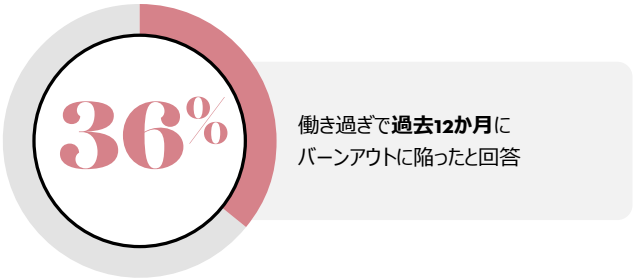
過去12か月でメンタルヘルスが悪化したと回答した働き手の割合（%）

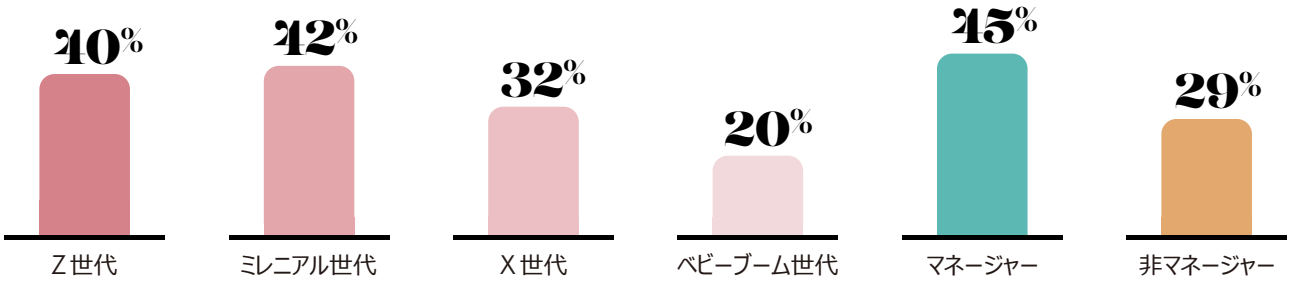


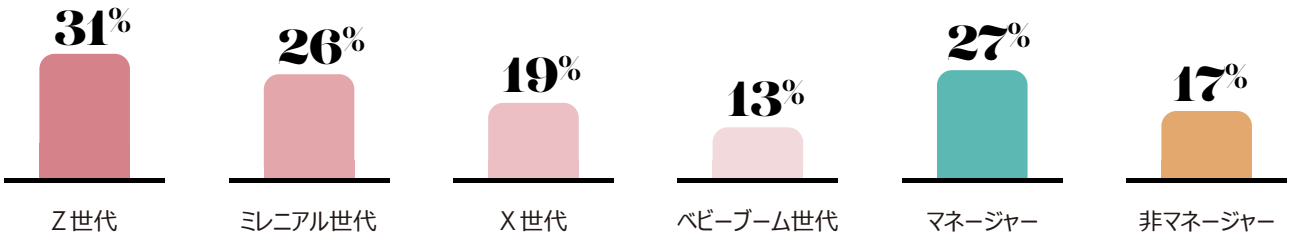
Q6：あなたの職業生活についての次の側面を念頭に、過去1年間にどのような点が改善され、どのような点が変わらなかった、あるいは悪化したと考えますか。（悪化合計）母数：全働き手(n=30,000)

バーンアウトは依然半数のワークフォースにとっての懸念事項です。働き手はバーンアウト（燃え尽き感）がより低く、より良いワークライフバランスが期待できる職を求めています。35%の働き手がワークライフバランスとバーンアウトに対する懸念から12か月以内に退職するとしています。

バーンアウトに陥ったと回答した働き手の割合（%）







Q130：バーンアウトに関する以下の記述にどの程度賛成または反対ですか。（賛成合計）母数：全働き手（n=30,000）、全非オフィスワーカー（n=15,000）、全オフィスワーカー（n=15,000）

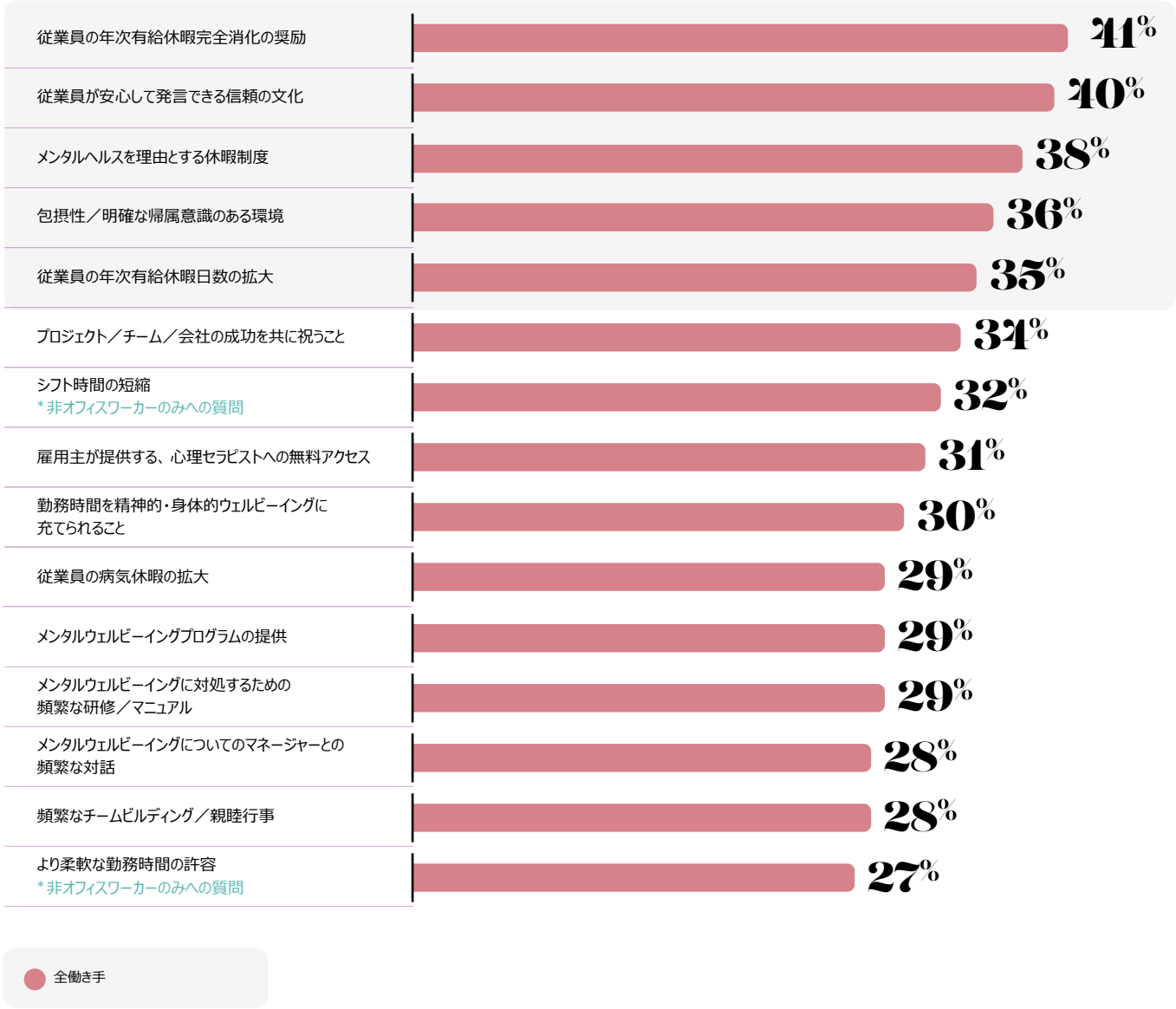
世界の働き手の半数（49%）が将来のバーンアウトを心配していますが、それは正当な懸念です。10人中4人近く（36%）の働き手がバーンアウトに陥ったと回答しており、4人に1人近くがここ12か月の間に休職しています。バーンアウトに陥った割合は、ベビーブーム世代（20%）に対しZ世代（40%）で高くなっています。

精神的に疲弊したワークフォースは、従業員個人に害を及ぼすだけでなく、生産性や士気、静かな退職を助長する有害な環境を醸成する点からも、企業にとって懸念すべきことです。

働き手のウェルビーイング確保に必須のもの

メディテーション、ヨガやウェルビーイングのプログラムを導入した企業は称賛に値しますが、企業がバーンアウトに対処するためには、3つのことが必要です。第1に、従業員に年次有給休暇の完全消化を奨励すること、第2にメンタルヘルスの危機に対処するための休暇を働き手に認めること、最後に、安全と信頼の文化を醸成することです。これらが、メンタルウェルビーイングをサポートするために働き手が挙げた必須事項であり、企業の効果的なウェルビーイング戦略の根幹に据えるべきものです。

以下項目が働き手のメンタルウェルビーイングをサポートする上で必須と考える働き手の割合（%）

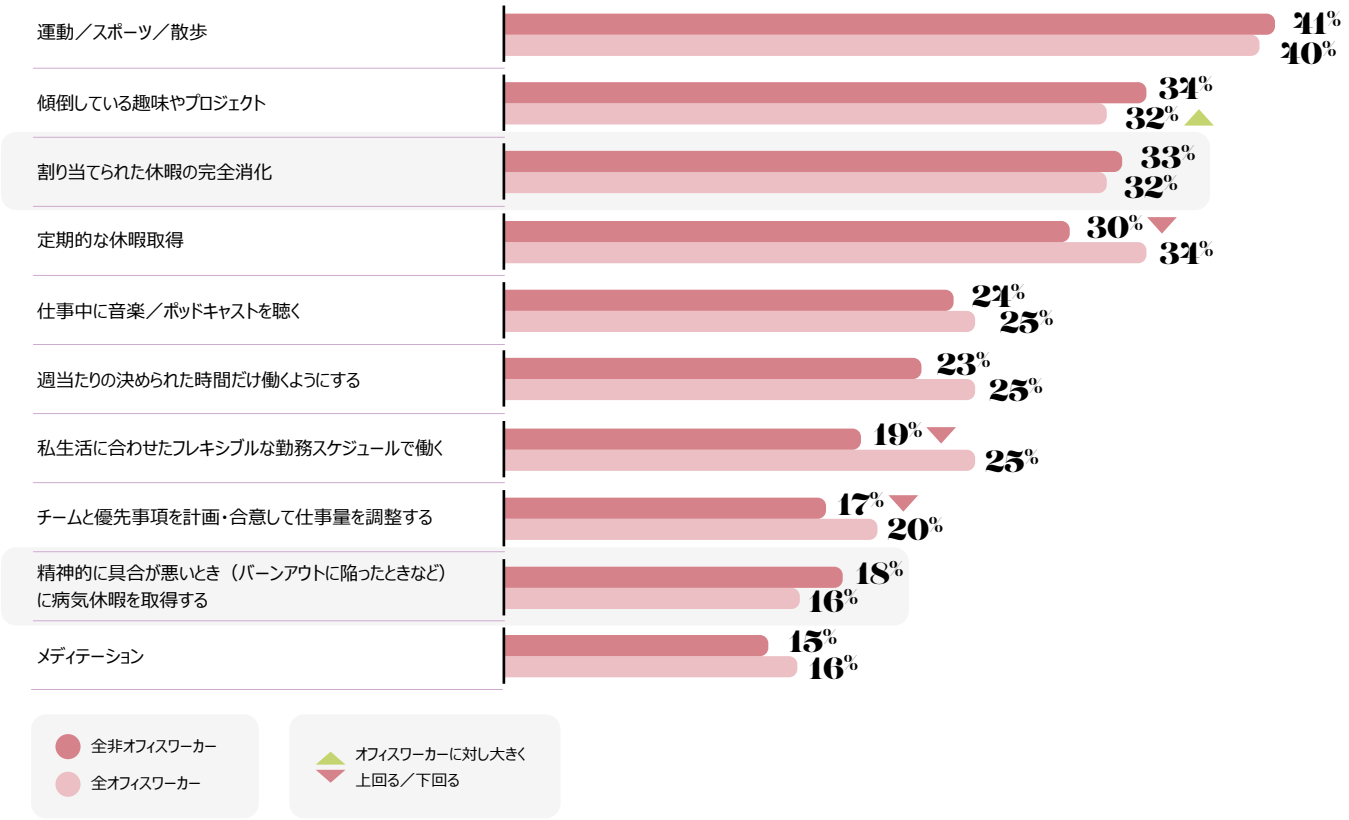


Q133：働き手のメンタルウェルビーイングをサポートするための施策として以下のいずれが有用だと思われますか。（必須合計）母数：全働き手（n=30,000）

The Dissociation Deficit（分断の欠陥）

メンタルウェルビーイングを維持するためにすべての休暇を消化する働き手は33%に過ぎません。休暇を取らないことによる生産性の議論にもかかわらず、従業員は休暇を完全に取得していません。一方で働き手の2人に1人は将来のバーンアウト（燃え尽き症候群）を心配しています。

自身の精神的・身体的ウェルビーイング維持のために以下を行うと回答した働き手の割合（%）



Q132：あなたはメンタルヘルスと感情的ウェルビーイングの維持のために、個人として以下のいずれを行っていますか。母数：全働き手（n=30,000）、サブグループの詳細については本レポートの冒頭をご参照ください

近年メンタルヘルスについて語ることははるかに一般的になりましたが、それを現実のものとして受け入れるのはまだまだです。これは、米国人の93%はメンタルヘルスの状態が雇用主にどう取り扱われるか懸念を持っているとしたLifeWorksの統計からも裏付けられています。

忍び寄る景気後退や地政学的な懸念など、従業員に追加のストレスが加わる現在の経済情勢下では、企業は特にこの点に留意するべきです。

マネージャーの61%は雇用主のメンタルヘルスとウェルビーイングへの対応は良好と回答したのに対し、それに同意する非マネージャーの割合は33%のみです。

職場におけるメンタルヘルスの悪いイメージは今も残っており、企業にはこのタブーを破り、働き手が必要なサポートにアクセスできるよう、更なるアクションが求められます。

病気休暇とメンタルヘルス

メンタルヘルスについて語ることははるかに一般的になりましたが、精神的に具合が悪いときに病気休暇を取る働き手は17%にとどまり、メンタルヘルスとウェルビーイングを維持するために与えられた休暇を完全消化する働き手は10人中3人に過ぎません。企業は話題にはしているが、従業員が実際に行動に出る環境作りはまだまだのようです。

まとめ

1

従業員への有給休暇完全消化の奨励、信頼と安全の文化の醸成と、メンタルヘルスを理由にした病気休暇の取得許容が、働き手のウェルビーイングをサポートするために企業が導入すべき、トップ3の必須施策です。

2

マネージャーと働き手に対し等しくコーチングを実施し、メンタルヘルスとウェルビーイングに関する対話を始めるよう奨励する必要があります。コーチングプログラムは、リーダーと働き手がウェルビーイングの優先順位を上げ、静かな退職を防止する一助となります。

3

従業員のウェルビーイングへのテクノロジーとビッグデータの活用により、企業はバーンアウト（燃え尽き症候群）の警告指標のビジビリティが向上し、対話を開始するようマネージャーに合図できるようになることが考えられます。

3 将来の見通し：

メガトレンドのインパクト

経済的および地政学的懸念

労働市場のトレンドには地域差がありますが、その世界的インパクトが傑出しているものが複数あり、当社ではこれらをメガトレンドと定義しています。世界中のすべてのセクターが、ギグエコノミーの成長、グリーン経済への移行に加え、相互に密接に関連するテクノロジー主導の自動化、AIおよびデジタライゼーションのトレンドの影響を受け、または今後受ける可能性があります。

同様に、全世界が、新型コロナウィルスの経済的影響からの回復がまだ完全ではない状況下での、ウクライナ戦争や他地域での緊張増嵩を背景とした経済的地政学的不確実性から一定程度影響を受けています。

当社はこれらを労働市場固有のメガトレンドとは見ていませんが、働き手の関心事を理解する上での重要な外的要因ではありますので、当社調査にこれらも含めました。

当社は非オフィスワーカーに、これらのメガトレンド（ギグエコノミー、グリーン経済への移行とデジタライゼーション・自動化の流れ）を心配しているか質問し、それらが仕事に及ぼす影響を評価するよう依頼しました。また、働き手が経済的地政学的不確実性に懸念を感じているか問いました。結果は示唆に富むものでした。

不安定さが最大の懸念事項

世界中の働き手が、世界を作り変えているメガトレンド（グリーン経済への移行、ギグエコノミーとテクノロジーのトレンド）よりも経済的地政学的不安定さを心配しています。経済的不安定さが傑出し、57%の働き手が懸念事項に挙げました。地政学的問題は、最も懸念されるメガトレンド（ギグエコノミーと自動化各43%）を少し上回る46%の働き手が懸念事項に挙げました。

経済的懸念が突出して高いことは驚くに値しません。働き手は、いずれも急速に増加する生活費に直結する、インフレとウクライナ戦争を心配しています。

しかし驚くことに、労働市場の主要メガトレンドに対する懸念はこれを下回っています。相当のリスキリングが必要になることを認識しつつも、グリーン経済への移行に懸念を表明した非オフィスワーカーは36%に過ぎませんでした。これは気候危機に対し行動を起こす必要性の認識の高まりを反映すると同時に、未だ移行の初期にあって、仕事やスキルへの影響が正確に測れない状況にあることの反映でもあります。この点に関する更なる分析はAdecco Groupのホワイトペーパー「Skills for the Green Economy: Why Investing in People is Key（グリーン経済に求められるスキルとは）」でご覧いただけます。

同様の分析が他のメガトレンドにも当てはまります。自動化とギグエコノミーが最大の懸念事項です。働き手はこれらを自身の仕事や生活への潜在的リスクと見ていますが、それでも地政学的経済的不安定さの後塵を拝しています。しかし、仕事への影響の評価を求められると、各メガトレンドへの懸念は上昇します。これは、将来の変化に備えられるよう社員のリスキリングやアップスキリングに企業が積極的に取り組む必要性を示しています。

メガトレンドが次のマイナスの影響をもたらすと懸念する働き手の割合（%）

以下についての最大の脅威になるメガトレンド	経済的不確実性	地政学的不確実性	ギグエコノミー	自動化	人工知能	デジタライゼーション	グリーン経済への移行
将来仕事を見つけるのを大いに困難にする	48%	51%	61%	60%	59%	57%	54%
新しいスキルを習得せざるを得なくなる	46%	48%	58%	62%	63%	66%	60%
転職を考えざるを得なくなる	41%	41%	51%	51%	52%	51%	50%
労働市場における自分のスキルセットの重要性が低下する	31%	39%	53%	56%	56%	54%	50%
現在の職を失う	29%	37%	45%	48%	48%	47%	46%

Q219：あなたは（メガトレンドの）仕事への影響を心配していると答えました。以下の記述にあなたはどの程度賛成または反対されますか。（心配の上位2つの合計）母数：全非オフィスワーカー（n=15,000）

リスキリング／アップスキリングの危機

地政学的・経済的問題に対しメガトレンドへの懸念度が低いとはいえ、これは働き手が安心しているということではありません。非オフィスワーカーの3人に2人（66%）が、デジタライゼーションで新しいスキルを身につけざるを得なくなると回答したように、非オフィスワーカーはメガトレンドによって新しいスキルを身につける必要が生じることを明確に認識しています。AIと自動化がそれぞれ63%、62%と僅差でデジタライゼーションに続きます。

この高い比率は、働き手がメガトレンドの長期的インパクトについて考え、場合によっては転職も考えたことを示しています。

雇用主は、これらのトレンドがもたらす変革の流れの中で自社の最強の人財を引き止めるために努力しています。これはすべての企業にとってリスキリングとアップスキリングを人財定着戦略の中枢に据える必要性を示しています。

地理的差異

グローバルな数字は当然ながら大局的な視点しか提供しません。調査結果を地域レベルに落として分析すると、これらの懸念を感じる度合いに差があり、オーストラリアの働き手が全体を通じて最も懸念を感じていることが明らかになります。

その他の地域的差異は、その地域における特定の関心事を反映しています。例えばラテンアメリカの働き手は他国より相当高い割合で（世界平均の57%に対し72%）経済的不安定さを最も懸念しています。これはこの地域の高インフレとの歴史的苦闘の反映と考えられます。一方、中国の働き手は地政学的な不安定さを最も懸念していますが、これは台湾のステータスをめぐる緊張の高まりを反映してのことです。

雇用主、とりわけ多国籍企業の雇用主は、このような懸念を感じる度合いには地域差があることに留意すべきです。これは十把ひとからげ的なアプローチが不適切であることを示しています。

以下のメガトレンドに懸念を感じている働き手の割合（%）

上位3つの懸念事（国／地域別）	全働き手	オーストラリア	フランス	ドイツ	イタリア	日本	スペイン	英国	米国	カナダ	中国	スイス	北欧	ベネルクス	ラテンアメリカ	EEMENA
経済的不確実性	57%	67%	53%	53%	60%	36%	65%	48%	56%	54%	59%	60%	72%	53%	54%	64%
地政学的不確実性	46%	61%	40%	43%	51%	23%	53%	35%	45%	42%	59%	44%	57%	43%	41%	55%
ギグエコノミー	42%	58%	37%	34%	49%	19%	53%	32%	41%	39%	57%	40%	57%	40%	31%	48%
自動化	42%	59%	38%	33%	37%	22%	47%	33%	44%	39%	58%	46%	53%	40%	31%	47%
人工知能	39%	58%	36%	28%	33%	21%	40%	31%	43%	38%	57%	43%	46%	37%	25%	45%
デジタライゼーション	37%	60%	31%	27%	30%	21%	42%	31%	41%	34%	56%	39%	42%	37%	26%	43%
グリーン経済への移行	36%	57%	32%	26%	25%	17%	41%	26%	40%	35%	56%	36%	43%	35%	27%	42%

Q218：「メガトレンド」があなたの仕事に及ぼす影響についてどの程度心配していますか。「メガトレンド」とは、世界の経済、ビジネスや社会を変える可能性のある、強力な変革の波のことです。（心配の上位2つの合計；心配していないの下位2つの合計）母数：全非オフィスワーカー（n=15,000）

雇用主はどう対応すべきか

雇用主は、最大の懸念領域である地政学的・経済的な不確実性に直接対処することはほとんど不可能ですが、働き手がそれに対して抱く感情を変えられる大きな力は持っています。メガトレンドによって働き手のスキルセットが陳腐化すれば、働き手の長期的なエンプロイアビリティや将来性に専ら影響を及ぼします。一方、必要なスキルを保有しそれを定期的にアップデートしている働き手は、将来の勤務に対するコントロールを失わず、不安定さや不確実性により良く対処できると考えると思われます。

従って雇用主に求められるのは、各メガトレンドが組織の働き手にどの程度の影響を及ぼすかを見極め、将来必要となるスキルを確実に身につけてもらうことです。世界の働き手の70%は、より良い仕事の未来を確保する最大の責任は雇用主にあると考えています。そのため、企業は一歩踏み出し、自分の会社が仕事の未来に備えるための最適の職場だということを働き手に立証する義務を負っています。最も有力な人財が社内でのリスキリングやアップスキリングの機会を得られないなら、キャリアチェンジであれ競合先への転職であれ、その人財はそうした機会を他の場所に求めることになるでしょう。

まとめ

1

気候変動や自動化の波にかかわらず、働き手が主に不安を感じているのは、
実は、地政学的・経済的不確実性についてです。企業としては、変動の激しい時期に働き手を
支援できるよう、こうした不確実性が自社と自社の働き手のエンプロイアビリティに及ぼす影響について透明性の
ある対話を育む準備をしておくべきでしょう。

2

コロナ禍後の回復に伴う強い危機感、ウクライナ戦争や台湾をめぐって増幅する緊張に気をとられて、
他のメガトレンドが及ぼす従業員の長期的エンプロイアビリティに対する潜在的危険から目を逸らすようなことがあ
ってはいけません。

3

より良い仕事の未来について、それを確保する最大の責任は雇用主にあると見られています。そのため、
企業は、グリーン経済に向けて必要となるスキルなど、将来に向けたスキルへの投資を開始する必要があります。

人財についての難問を解き明かす

調査全体のまとめ

背景

強制的なロックダウン、在宅勤務ポリシー、並びに働き手による自分の優先順位の根本的見直しを伴ったコロナ禍後の、仕事の未来の変革を背景に、本レポートでは、仕事に対する働き手の新しい姿勢を調査し、人財流出に悩む企業に効果的な解決策を提示することを狙いに定めました。今回で3回目となる本年の年次調査では、オフィスワーカーと非オフィスワーカーの両者を含む30,000人の働き手に聞き取り調査を実施しました。

「世界の働き手の27%は今後12か月内の退職を考えている」といった大見出し的な調査結果は大量退職時代の継続の可能性を示しているようにも見えます。しかし水面下には、より複雑な構図を示す微妙な調査結果も含まれています。雇用維持に対する高い安心感を示しながらも、働き手が地政学的な混乱と忍び寄る景気後退を心配していることから、大量退職時代が減速する可能性を示す兆候も現れています。

本レポートでは、企業が新しい人財を獲得、保有人財を維持し、より重要な点として、人財の希少性と不確実性が存在する時代に自社の人財パイプラインを構築するために取り得る方策を明らかにしています。

これを可能にするため、当社は4象限で構成される独自のマトリックスを作成しました。このフォーミュラは、従業員満足度と、それから演繹される仕事の主要側面の重要度をマッピングしています。これを使用して、帰属意識を持ち、将来に万全の備えをしたワークフォースを確立するために、企業が優先的に取り組むべき高インパクトの領域、すなわち給与、フレキシビリティ、キャリアアップ、アップスキリングとウェルビーイングの各領域を導き出しています。

給与バランス - 獲得には有力だが、定着には無力なツール

給与は、今後12か月以内に働き手が退職する理由のトップです。企業が人財の流出に立ち向かい、さらにインフレへの懸念が高まる中において、給与の引き上げは人財を獲得する過去1年の即効策でした。しかしながら高い給与だけでは、定着に対する持続的インパクトがありません。給与も重要ですが、当社のマトリックスは、企業が給与インフレに対する特効薬として企業がフォーカスすべき領域を明らかにしました。当社はこれらの領域を定着レバーと呼ぶことにしました。

自分の給与は仕事に見合っていないと半数の働き手が考える中、企業は勤務した時間にフォーカスするのではなく、パフォーマンスにリンクした給与体系に完全に移行すべきです。人財の希少性が叫ばれる時代にあって、同様に企業は定着を犠牲にしてまで人財の獲得に注力してはなりません。企業が変化する経済環境をナビゲートする上で、将来への備えが万全な、スキルを有し帰属意識を持った人財パイプラインを保持することが重要です。

現在の会社に止まるとした働き手は給与の優先度を2次的と見ていますが、彼らのエンゲージメントを当然視してはいけません。

フレキシビリティ - 高い自由度に対する絶え間ない要望

企業が従業員に対し会社の職場での勤務を増やすよう奨励し始めていますが、本調査結果から、従業員は引き続き勤務時間、勤務場所、休息と勤務スケジュールについての自由度を求めていることが明らかです。

10人中6人のオフィスワーカーが、より高いフレキシビリティが得られることを直接の理由として、転職を予定し、または既に転職しています。これは、フレキシビリティを優先しようとしている、またはすでに優先している働き手が、前年比で19ポイント増加したことを意味します。実際、本年中に仕事をやめようと計画している働き手の30%が、フレキシビリティをその主たる理由としています。

週4日勤務の導入は、特に中国、米国およびベネルクスで、人財を獲得したい会社に広がる動きですが、世界で見ると、それを享受できる働き手は42%に過ぎず、かつ通常は給与カットと業務量を起因とするストレスという犠牲を伴います。

フレキシビリティは引き続き重要な定着レバーであり、企業が勤務スケジュールと勤務場所決定についての働き手の決定権を取り戻す場合には慎重を期さねばなりません。

フレキシビリティには、非オフィスワーカーには手が届かないコストを伴います。フレキシビリティを得るために給与を犠牲にするとした非オフィスワーカーは10人中3人にとどまります。非オフィスワーカーの定着や獲得策を検討している企業は、シフト、勤務日や休日についての選択の自由度を高める必要があります。

キャリアアップ - 板挟み：中間管理職は行き先を失っているのか

働き手の31%が、キャリアアップとアップスキリングの機会の不足を退職の主たる要因として挙げています。このスキルギャップに対する懸念がより高いのが若い世代です（Z世代の86%、ミレニアル世代の84%が自分にはスキルギャップがあると回答しています）。

会社でのキャリアアップの機会と会社のスキル開発への投資に満足していると答えたのは、マネージャーでは10人中7人だったのに対し、非マネージャーでは10人中4人に過ぎませんでした。

このように、喫緊の課題として、特に非マネージャーのキャリア開発機会に取り組まなければなりません。**このレポートは、キャリアに関する対話が相対的に少ない働き手**は現在の仕事の満足度が低く、**社内の職務機会に対する認識度も低く、応募の意欲も低い**ことを明らかにしています。

ワークフォースの4分の1近くが現職で1度もキャリアアップに関する対話を経験していないことを勘案すると、リーダーにツール、プロセスとコーチングを提供し、チーム員とパフォーマンスに関する適切な対話を持たせる必要があります。

企業はまた、社内部署の「人財の囲い込み」に注意し、社内異動の文化を推進することが求められます。働き手の70%が、企業は外部から人財を調達する前に会社従業員のアップスキリングや能力開発を実施すべきだとしています。しかしながら社内流動性には対処すべき明確な障壁があります。第1に、キャリアに関する対話を通じて働き手に社内の機会を認知させること、第2に新しい職務を担えるよう十分な研修機会を提供すること、そして第3に、新しい職を担おうとする働き手へのフリクションを全社的に低下させることです。

繰り返しになりますが、人財の希少性が叫ばれる現在、企業はスキルマッピング、リスキリングやアップスキリングのプログラムに投資すべきです。特に非マネジメント層レベルでの、働き手の能力開発は人財パイプラインの構築に必須です。

メンタルヘルスとウェルビーイング - ウェルネスプログラム再考：休暇の効果の再評価

バーンアウト（燃え尽き症候群）については働き手の半数（49%）が心配していて、引き続き年齢、国籍、性別を問わず全回答者に亘る世界的な問題となっています。35%の働き手がワークライフバランスやバーンアウトの懸念から今後12か月以内に退職するとしています。

しかしながら、メンタルウェルビーイングを維持するためにすべての休暇を消化する働き手は33%に過ぎません。また、精神的、気分的にすぐれない場合に病気休暇を取る働き手は17%にとどまります。生産性の観点から取るべきと言う見解がありながら、働き手は病気休暇を完全には使っていません。

働き手が、自らをバーンアウトから守るために静かな退職を選択し始めているのは何ら驚きではありません。これまでの離職報告では把握されないこの動きは、働き手が声を上げられず、無関心に陥る有害な環境が生まれて企業文化にダメージをもたらす可能性があります。

企業はウェルビーイングプログラムを立ち上げ直し、より効果的な施策を導入するべき時に差し掛かっています。ウェルビーイング研修、メディテーションやヨガもポジティブなインパクトをもたらしますが、働き手が求めているのは、年次休暇の完全消化の奨励、信頼と安全の文化の醸成、メンタルヘルスを理由とした病気休暇の許可にフォーカスした具体的施策です。

メンタルヘルスとウェルビーイングに関する対話を始めるために、マネージャーと働き手の双方に対し、一定のプロセス、コーチングやインセンティブを提供する必要があります。コーチングプログラムは、リーダーと働き手がウェルビーイングの優先順位を上げ、静かな退職を防止する一助となるでしょう。

将来の見通し - メガトレンドのインパクト

働き手は、グリーン経済への移行、自動化とギグエコノミーの台頭など、メガトレンドを意識してはいるものの、明らかに、経済的不安定さと地政学的な問題に最大の懸念を向けています。

来るべきメガトレンドについての懸念は低めですが、それでも、こうしたメガトレンドの到来によって、新しいスキルを培う必要が出てくるとの認識ははっきり持っているようで、それは、全非オフィスワーカーの3分の2（66%）が、デジタライゼーションによって、新しいスキルを身につけざるを得なくなると回答したことからうかがえます。

より良い仕事の未来について、それを確保する最大の責任は雇用主にあると見られています。そのため、企業が認識しておく必要があるのは、経済的不安定さと地政学的な問題に直接影響を及ぼすことはできないものの、働き手と透明性のある対話を持つことでこれらの懸念を緩和することは可能であるということです。企業はまた、グリーン経済に必要となるスキルなど、将来に向けたスキルのマッピングとスキルへの投資に重点をもっと置く必要があります。

THE ADECCO GROUP

更なる情報

報道関係者お問い合わせ先
media@adeccogroup.com

Adecco Groupのサービスに関するお問い合わせ先
globalbusiness.development@adeccogroup.com

Adecco AKKODIS LHH

www.adeccogroup.com