



柔軟かつ

安定した雇用を目指して。

目次

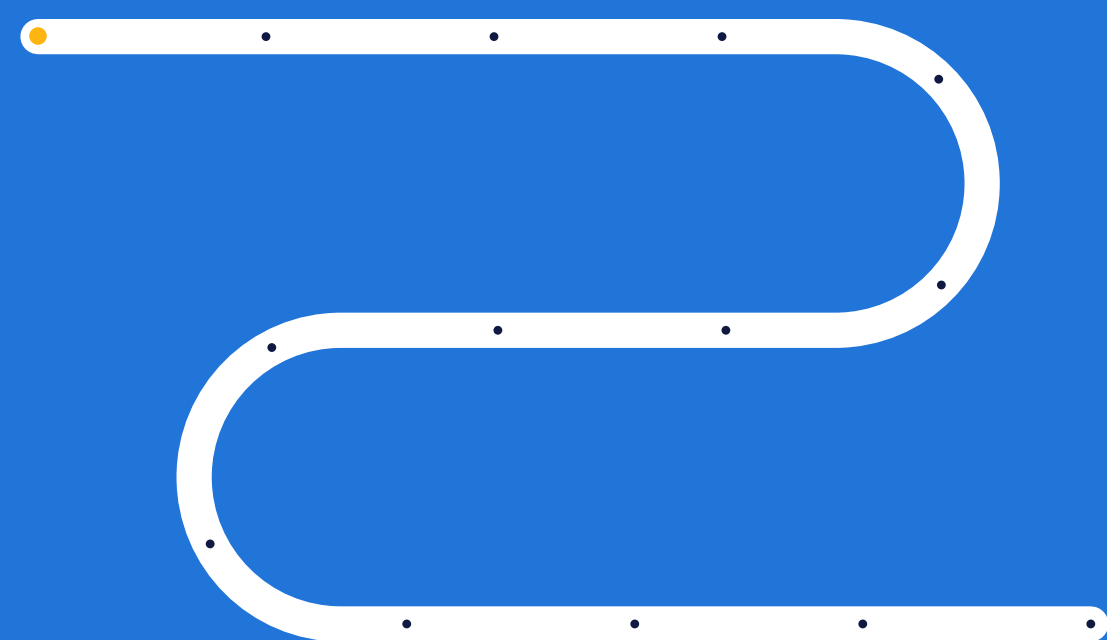


3	ワークモニター20年間の歩み
6	はじめに
9	調査について
11	結果の概要
14	主要テーマ
51	今後の展望
54	付録
90	問い合わせ先

ワークモニター 20 年間の歩み。

ランスタッドは 20 年間にわたり、この種のものとしては世界最大級の調査「ワークモニター」を通じて、世界の働く人々の声を届ける役割を果たしてきた。20 年の間には、それまでの常識を覆すような、興味深い出来事が起こった時期が、数多くあった。

2003



調査は 2003 年にオランダで開始し、2010 年からは世界規模で実施されるようになった。2003 年は、2000 年代前半の景気後退が終わりに近づいた頃で、労働者は再び楽観的になり、キャリアアップへの意欲を持つようになっていた。5 人中 4 人が、新しい仕事を見つけることに自信を持ち、54% がキャリアアップのため新しいことに挑戦する用意があると答えた。

浮き沈みを経て迎えた 2008 年と 2009 年の経済危機の頃には、労働者の自信は過去最低レベル (64%) まで落ち込み、新しい挑戦への用意があるという人は 49% にとどまった。

その後景気は回復し、より豊かになったものの、雇用主への圧力も大きくなった。2013 年には調査対象となった労働者の 80% が、よりよいワークライフバランスがほしいと答えた。

この同じ年には、テクノロジー、インターネット、スマートフォンの台頭で仕事と私生活の区別が曖昧になり、半数が個人用の機器で仕事のメールを受信していると答えた。

2014 年には Z 世代が労働力に加わり、テクノロジーが仕事の進め方にさらに大きな役割を果たすようになった。87% が、テクノロジーのおかげでより多くの共同作業が可能になったと言

い、61% が、5 年前よりも長い時間を同僚との共同作業に費やすようになったと答えた。

数年後の 2017 年には、労働界に本格的に起業家的な発想が定着したが、57% が起業家になりたいが失敗が怖いと答えた（経済のグローバル化が進むなか、小規模企業を経営することを心配する人が多かった）。

デジタル技術とテクノロジーの発達に遅れないようにすることは、20 年間の調査で繰り返されてきたテーマだ。

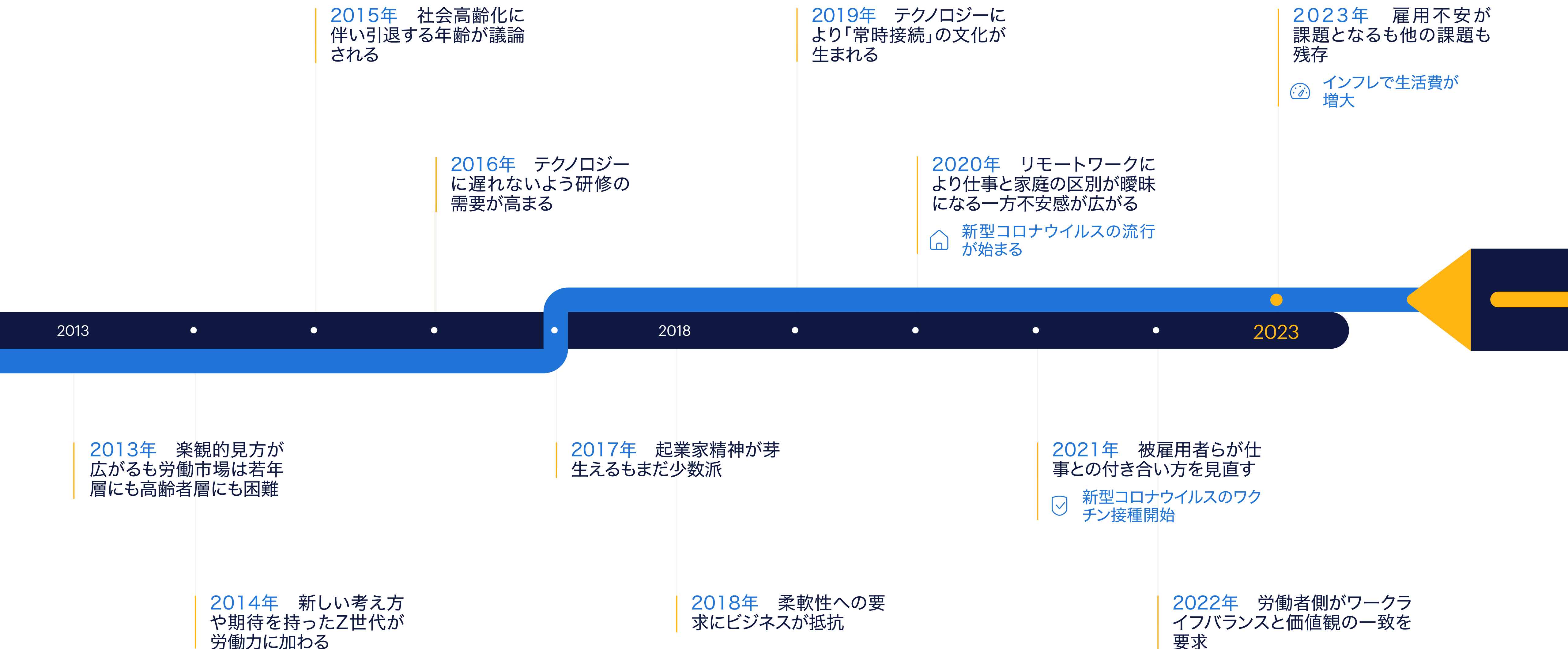
2019 年には 3 分の 2 以上が、雇用主にデジタル技術にもっと投資してほしいと言い、それからわずか 1 年後には、新型コロナウイルスの発生でまさにこうしたスキルが試されることになった。幸運なことに、かなり多くが (79%)、デジタルで仕事を進める準備が十分にできていたと答えた。

パンデミックによる試練や教訓がまだ人々の記憶に新しいなか、学習、能力開発、個人的な幸福と価値観が今後もキャリア選択の上での重要ポイントとなることはまちがいないだろう。

2023







はじめに。

この20年間、弊社の「ワークモニター」調査は世界の働く人々の声をとらえ、そのニーズが幅広く、流動的で、労働市場や経済とともに変動するものであることを証明して来た。この3年間だけでも、どれほどの変化があったかを見ると、非常に感慨深いものがある。

雇用主と労働者の間には新しい社会契約が生まれ、Z世代とミレニアル世代は価値観を重視するようになり、組織は労働力向上のためには思いやりのある待遇や働き心地が大切と考えるようになった。

注目すべき点は、ますます多くの人々が、もっと公平な職場、多様な意見や個人の専門技術が歓迎される職場がほしいと、弊社に訴えるようになってきていることだ。弊社は20年間、この傾向が勢いを増し、世界中の組織の文化や価値観の変化に弾みをつけるのを目のあたりにしてきた。私はこうした展開が、より効果的で効率のよい労働市場作りに貢献していると思っている。

今日、経済の不確実性により、労働者の優先事項と期待に新しい側面が加わった。世界的な不景気が起こる可能性と、急速に上昇する生活費に直面し、労働者らは今、確実に経済的に安定した雇用に非常に大きな価値を見出すようになったのである。

ランスタッド・エヌ・ヴィー CEO
サンダー・ヴァント・ノールデンデ

実際のところ、弊社が調査した 3 万 5,000 人以上の成人労働者のほとんど全員（92%）が雇用の安定を重要視しており、63% が雇用保障のない仕事は引き受けないと答えている。また半数以上（52%）が経済の不確実性が自分の雇用へ悪影響を与えることを心配している。

同時に調査対象のうちかなりの割合が、インフレの影響を補うため、副業あるいは勤務時間の延長などの形で、仕事を増やすことを希望している。一方、高齢の労働者は、経済的不安により引退を遅らせるようになった。昨年は 61% が 65 歳になる前の退職を考えていたが、今ではそう考える人は半数にとどまっている。

こうした現実的な懸念は、もちろん世界的な労働力の様相に影響を与えている。しかし今回の調査では、労働者の多くが依然として経済以外の側面も大切にしていることがわかった。ワークライフバランスが重要と答えた回答者の割合（93.7%）は、賃金が重要と答えた割合より（93.8%）、わずかに低いだけだった。事実、過半数が、ワークライフバランスに悪影響を与えれば仕事を引き受けないと答えているのである。働き方の柔軟性も、高く評価されており、83% がフレックスタイム制を優先し、71% が勤務場所の融通性がほしいと答えている。

こうした数字は、優秀な人材の採用にはただ高い賃金や福利厚生だけでは不十分であることを示している。今日の人材が、全てをひと揃いで求めていることは明らかだ。つまり帰属意識を持てる場所での、保障された、柔軟で包括的な、経済的に安定した雇用を求めているのである。

雇用主にとって朗報なのは、過半数を大幅に上回る人材が、現在の仕事においてこうした利点を享受していると感じていることだ。3 分の 2 近く（63%）が、必要な生活を送るのに十分な賃金を得られていると感じ、78% が、ワークライフバランスが取れていると話している。また圧倒的多数（86%）が、自分の仕事に安心感を持っていると答えている。

さらに 2 つの有望な結果は、従業員の熱意と成長を維持するために、雇用主の今のやり方が正しいことを示している。回答者の 70% が、適切な研修や能力開発の機会を得ていると感じ、73% が雇用主の企業価値に共感していると答えている。これらの要素は、活力ある労働力のためには非常に重要であり、興味深いことに、適切な再教育やスキルアップを求める声は、弊社が「ワークモニター」を開始してからの 20 年間、繰り返し取り上げられてきたテーマなのである。

92%
が、雇用の安定を
重要と考えている



78%

が、ワークライフ
バランスが取れて
いると感じている

しかしこうした朗報の中にも、企業が人材を惹きつけ維持するための方法には改善する余地もある。大部分の労働者が、報酬のおかげで望むライフスタイルが可能になっていると答える一方、雇用主から生活費の上昇に対処するための補助が得られていると答えたのは、半数よりも少なかった。従業員が、自分の能力ではインフレに対処できないと感じ始めれば、他にもっと賃金の高い仕事を探さなければという焦りを覚えるかもしれない。世界市場が、「[大退職時代 \(Great Resignation\)](#)」と「グレート・ローテーション（大転換）」から立ち直りつつあるとは言っても、より多くの収入を得たいという衝動は、離職率を高める可能性がある。

給与体系を絶えず調整することなくこの問題を克服するには、雇用主はどうすればよいのだろうか？ 非金銭的な利益に重点を置くことは、賃金に関する心配を解決するのに役立つだろう。働き方の柔軟性や雇用の安定を増すことは、特に不確実性が強まっているこの時代には、従業員にとって大きな魅力だ。さらに、プロとしての成長を促すような研修や能力開発は、結果的に長期的な満足感を生み、生産性を高めることになる。

20 年間にわたる調査を通じて、弊社は労働者の心情の移り変わりや、様々な傾向が現れては消えるのを目にしてきた。刺激的な移行の時代、そして世界情勢が大きく揺れ動く困難な時期に、弊社は労働者らの声に注意深く耳を傾けてきた。人々は不安な時代（ちょうど今のような）にも、驚くほどの回復力と未来に対する楽観的な考えを見せた。浮き沈みの中でも彼らは、自分たちの類まれで特殊な技能を評価してくれる、公平でインクルーシブな雇用主のために働きたいと訴えてきたのである。

デジタル化が加速し続け、世界経済が新たな試練を迎えるなか、優秀な人材はあらゆる場所でそれに適応し、成長し、より刺激的な仕事の未来を切り開いてくれると、私は確信している。目下のところは、全般的な労働者の思いと、こうした要望に組織としてどう対応するのが最良であるのかを、弊社の最新の調査結果を通じてご覧いただきたい。

about the survey. 調査について。



調査について。

この包括的な調査は、労働者が雇用主に何を求め期待しているのか、そしてそれをどの程度要求したいと思っているのか、彼らの声を聞き共有することを目的としている。

「ワークモニター」は、世界の労働者の現状と希望との格差を概念化して測定し、それが時間と共にどう変化するかを追跡する。

今回の調査は、週 24 時間以上の被雇用者（90%以上）、個人事業主、または失業中であるがこれから仕事を探そうと考えている 18–67 歳の人を対象に、オンラインで実施した。最少サンプル数は、市場当たり 500 人である。サンプリングには、ダイネータパネルを使用した。

調査は、2022 年 10 月 18 日–30 日に、アルゼンチン、オーストラリア、オーストリア、ベルギー、ブラジル、カナダ、チリ、中国、チェコ、デンマーク、フランス、ドイツ、ギリシャ、香港、ハンガリー、インド、イタリア、日本、ルクセンブルグ、マレーシア、メキシコ、オランダ、ニュージーランド、ノルウェー、ポーランド、ポルトガル、ルーマニア、シンガポール、スペイン、スウェーデン、スイス、トルコ、英国、アメリカ合衆国で実施した。



35,000人

の労働者を調査



34

の市場



18–67歳

の年齢層

key findings. 結果の概要。

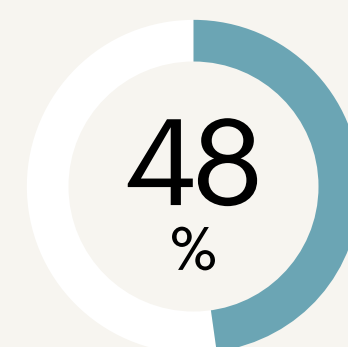


結果の概要。

1 基本姿勢

ワークライフバランスの重視

仕事を楽しいかどうかに関係なく、ほとんどの人（72%）が、仕事は人生の重要な要素であると考えている。そして経済の不確実性も、人々に健全なワークライフバランスへの欲求を諦めさせはしなかった。半数以上（61%）が、このバランスを崩すような地位は引き受けないと答えているが、特に18歳から34歳の年齢層でこの傾向が強く、55歳以上で顕著に弱かった。かなりの割合が、職場環境が有害とわかれば辞めたい（34%）、さらに多く（48%）が、生活を楽しむ妨げとなるなら仕事を辞めたいと考えている。



が、生活を楽しむ妨げとなるなら仕事を辞めたいと考えている

2 期待

雇用主からの支援を頼りにしている

生活費の高騰に直面した人々は、雇用主からの支援を期待しており、さまざま形での救済を求めている。最も望まれている支援の形は毎月の生活費の支給（41%）で、次が通常の年収査定以外の給与の引き上げ（39%）だった。4分の1以上（28%）が、光熱費、交通費などの日常的な出費の支援を求めている。半数近くが、勤務先の企業から何らかの支援を受けていると答えた。ハイブリッド勤務やフレックスタイム制により、保育費や交通費を抑えている人もいる。



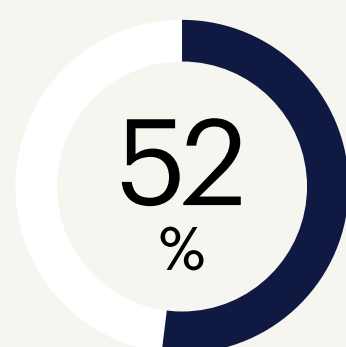
45%が、フレックスタイム制でない仕事には就かないと答えている

3

雇用の安定

経済状態と雇用の安定が最大の懸案事項

世界的な景気後退の可能性は、世界中の人々の心に重くのしかかっており、これは雇用者にも影響を与えるかもしれない。仕事を失うことを心配する労働者が増えており（37%）、また半数以上（52%）の労働者が、経済の不確実性が雇用の安定に与える影響を心配していると答えた。幸いなことに、圧倒的多数の人が雇用に安心感を覚えていると言い、4分の1が調査直前の6か月間に状況が改善したと回答した。しかし4分の1近く（23%）が、生活費の上昇を補うために、現在の仕事の勤務時間を増やしたいと考えていた。



が経済の不確実性が雇用の安定に与える影響を心配している

4

アンリタイヤメント

（生涯現役）

経済的理由で高齢の労働者が復職

世界経済の低迷と高いインフレの影響で、高齢者が復職する一方、労働市場からの引退を遅らせる人も出ている。65歳前に引退できると考えている人の数は、去年の61%から今回はわずか51%へと大幅に減少し、将来への不安が広がっていることを示している。55歳以上の26%が、退職を控えると回答している。しかし理想について尋ねると、世界の労働者の33%が60歳までに退職したいと望んでおり、8%はできるだけ早く引退したいと考えている。



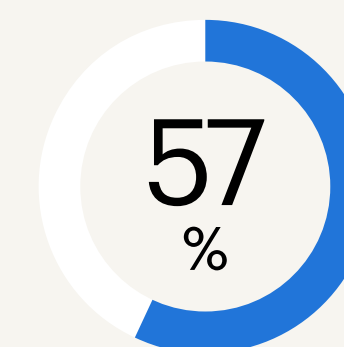
70%が経済的な理由で希望どおり早く引退ができないと感じている

5

帰属意識

価値観の一致が鍵

過去3年間の出来事から、多くの人が、自分の人生における仕事の価値と目的を見直すようになり、自分が何を求めているのかを明確に自覚するようになった。職場での帰属意識（チーム、あるいは勤務する組織の一員として）を持ちたいという欲求は、多くの人にとってキャリアを決定する原動力となっている。実際のところ、過半数（54%）が、帰属意識が持てなければ勤務先の会社を辞めると答えている。さらに多くの人が、会社の価値観と自分の価値観が一致していることにこだわっており、42%が「そうでなければ仕事を受けない」と答えている。



が自分の仕事はやりがいという必要性を満たしてくれると答えている

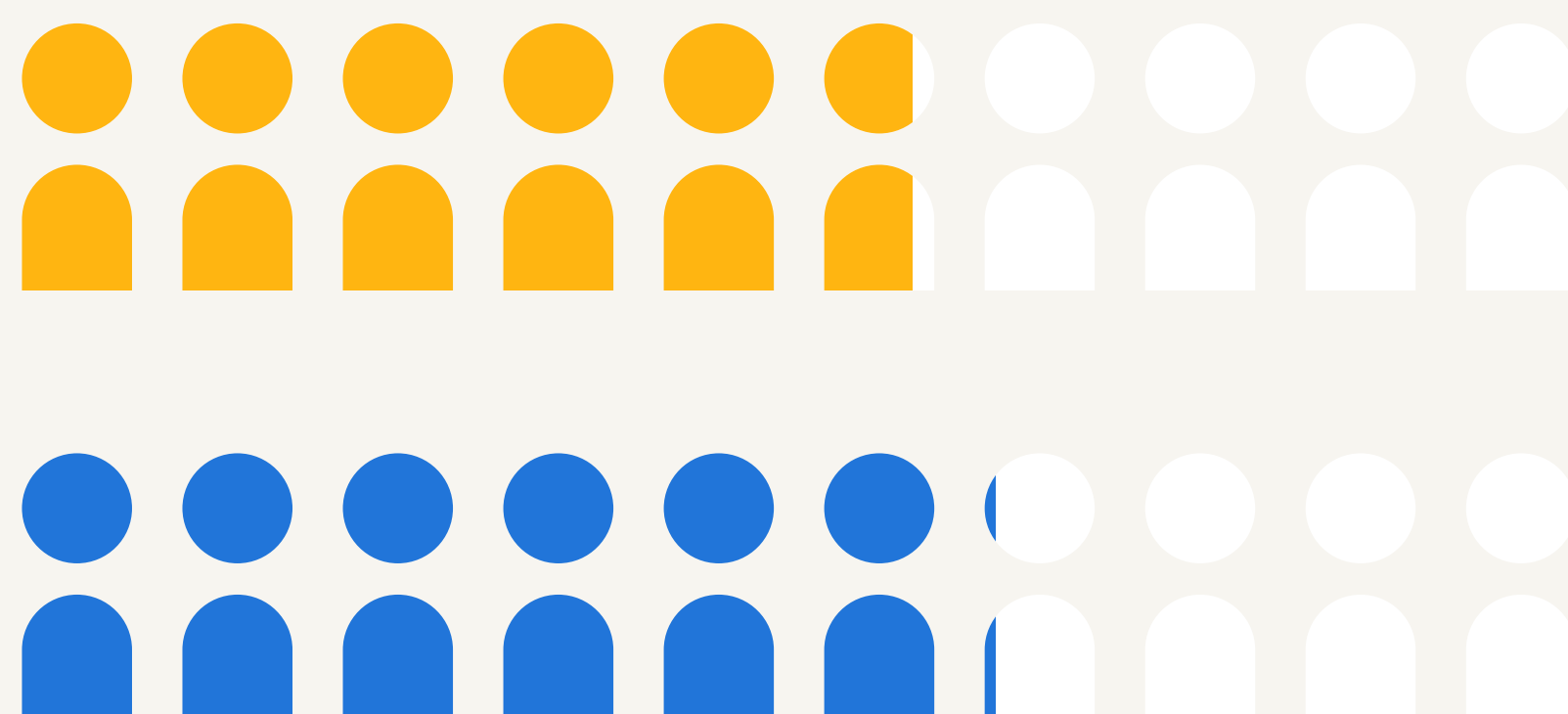
global themes. 主要テーマ。

各項目をクリックして、テーマを表示

1. 基本姿勢
2. 期待
3. 雇用の安定
4. アンリタイヤメント(生涯現役)
5. 帰属意識

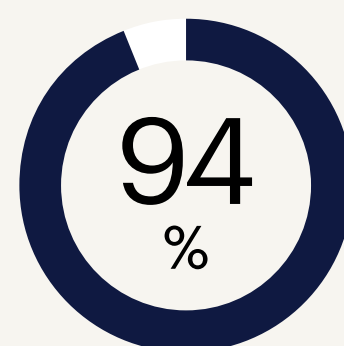
基本姿勢。

この数年で最も重要な教訓のひとつは、世界の人々の意識が永続的に変わったということだ。その結果、人々は仕事の方を自分の生活に合わせることを決断した。そして来る年に経済の不確実性に直面することになったとしても、自分のキャリアの中で求める雇用主や仕事に関しては、妥協しなくなったのである。

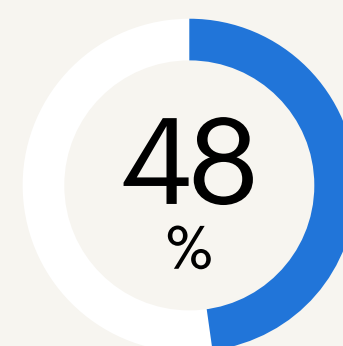


去年は平均 58% が、ワークライフバランスに悪影響をおよぼすような仕事は受けないと答えた

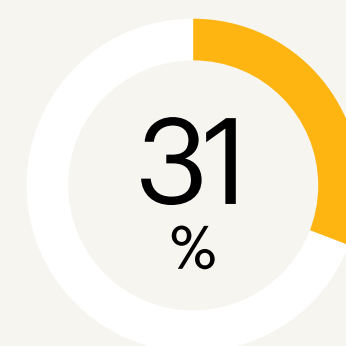
今では 61% がそう考えている



がワークライフバランスが大事だと考えている



が自分の生活を楽しむ妨げとなるなら仕事を辞めると考えている



が「クワイエット・クイitting(最小限の仕事しかない)」をしている



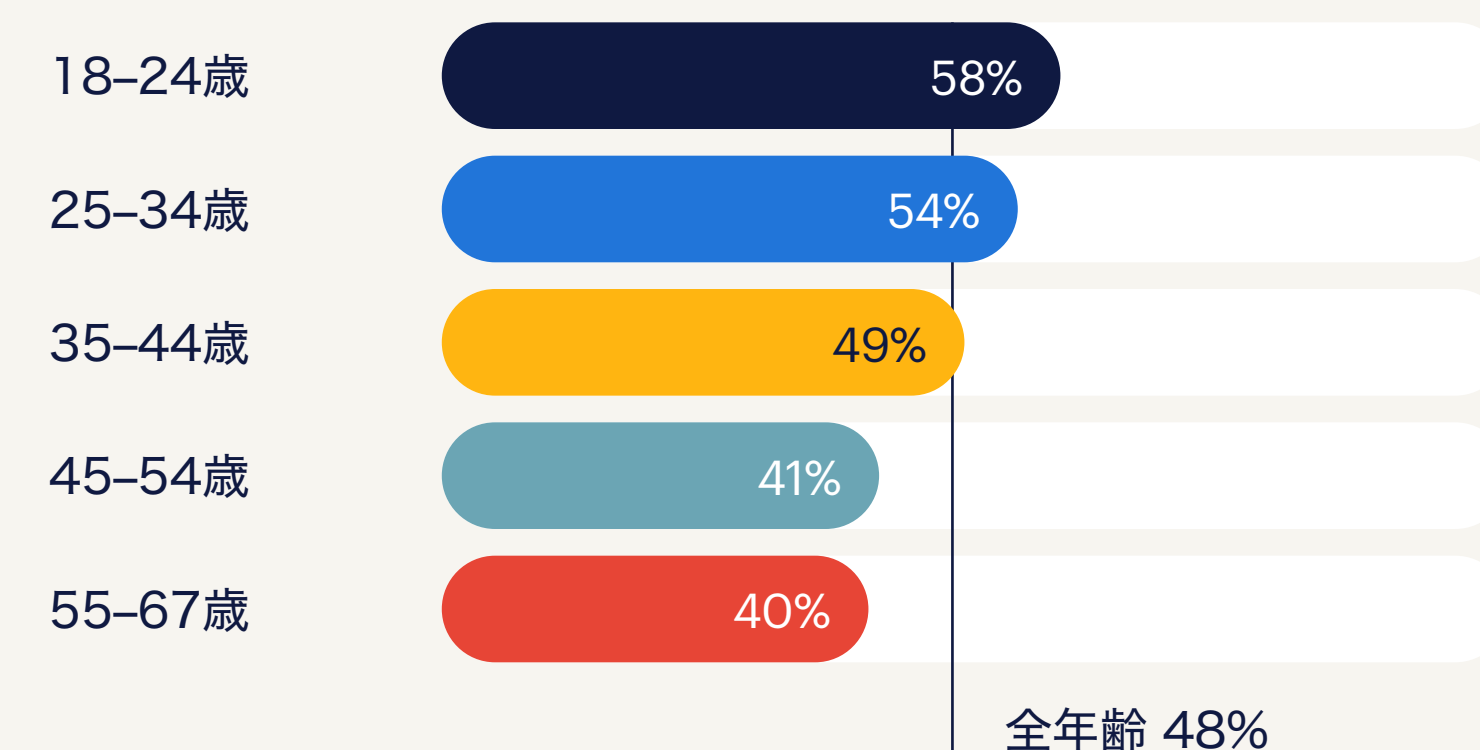
弊社の調査によれば半数以上 (61%) が、ワークライフバランスを損なうような地位は引き受けないと答えている。このことを最も強く感じているのは 45 歳以下で、55 歳以上では半分をわずかに上回る程度にとどまっている。

このことは驚くに値しない。弊社の前回の調査によれば、若い労働者は過去 2 年間、意義ある仕事を見つけて自分と同じ価値観を持つ組織の一員となる自信があると感じていたからである。事実、2021 年のパンデミックの最中にも、調査対象の 67% が、以前よりもワークライフバランスを変えることができていると感じている、と答えた。一方、年齢層に関係なくすべての世代が、仕事は自分の人生の重要な一部であると感じており、最新の調査でもそう感じる最も若い世代 (74%) と最も年配の世代 (69%) の差はわずか 5 ポイントだった。

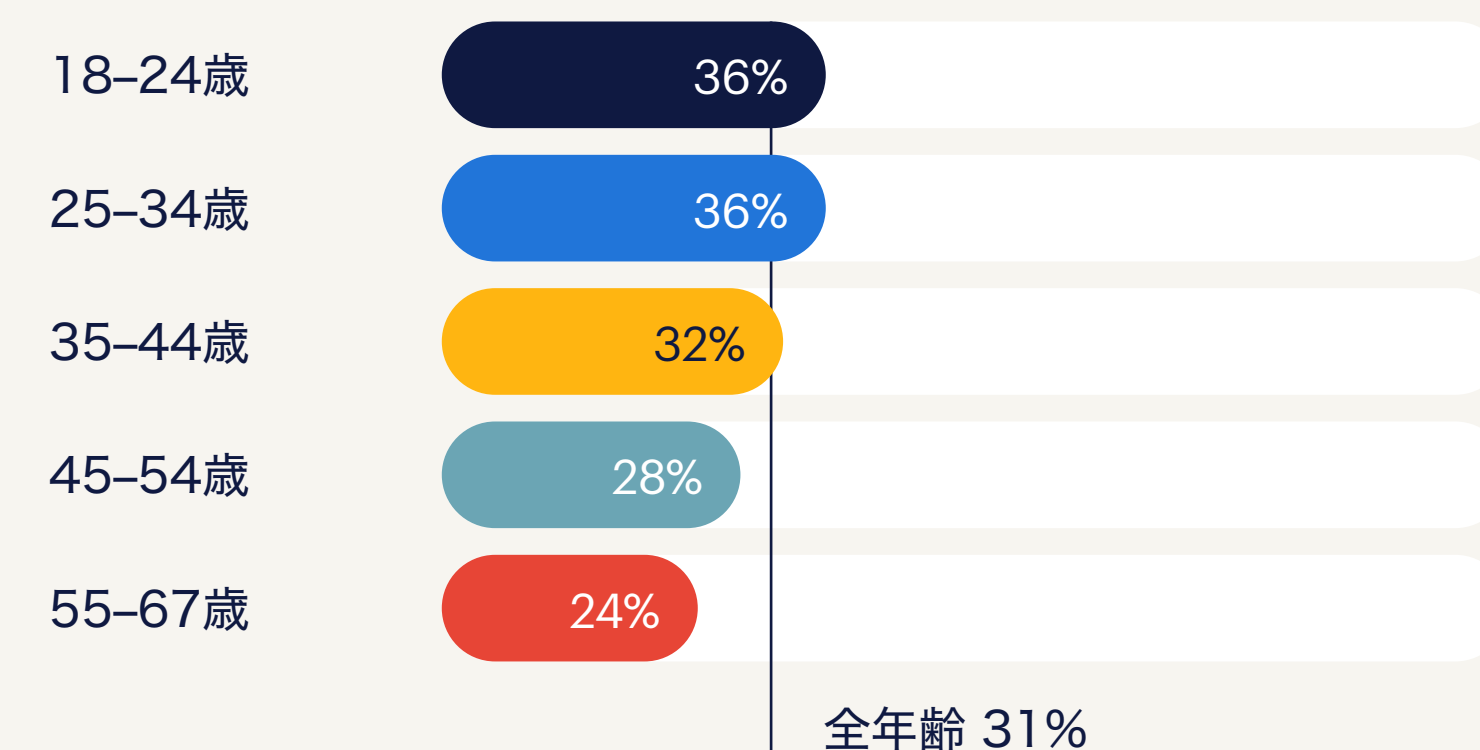
人々は、仕事に自分の生活を合わせるのではなく、自分の生活に合った仕事を望むようになっている。統計によれば、現在の会社を辞めることを選択した人々の場合、有害な職場からの離脱 (34%)、能力開発機会の欠如 (30%) など、よりよい労働条件が引き続き決断の最大の理由となっている。

半数近く (48%) が、自分の生活を楽しむ妨げとなるなら仕事を辞めたいと考えており、3 分の 1 が仕事が私生活に合わないという理由で退職したと答えている。従業員エンゲージメントにも影響が出ており、31% が仕事への不満が原因でクワイエット・クイitting (最小限の仕事しかしないという最近の現象) をしていると答えている。

自分の生活を楽しむ妨げになるなら、仕事を辞める



私は「クワイエット・クイitting (最小限の仕事しかしない)」をしている





Z世代の
38%

が、私生活に合
わない仕事を辞
めたことがある

マクロ経済の条件が変化しても、人材は労働者と雇用者の関係において優位性を維持し続けている。

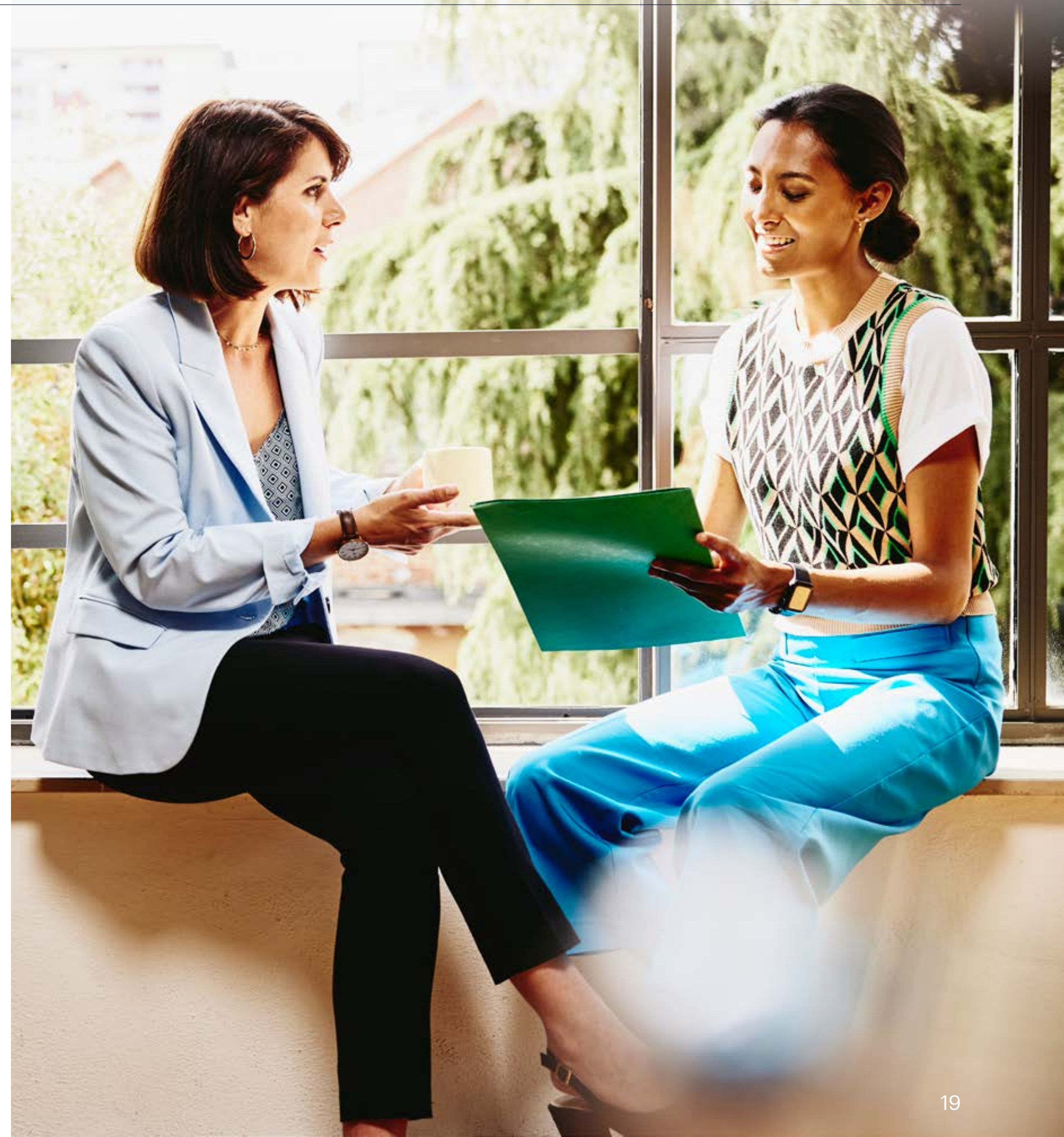
そして要因が構造的であれ循環的であれ世界の失業率が低い¹かぎり、人材不足は、企業が労働者のニーズと欲求にどれだけ応えるべきかを決定づけることになるのだ。

弊社の調査によれば、仕事への姿勢は永続的に変化した。特に、最近社会人となった世代がワークライフバランスに大きな期待と強い欲求を持っているため、なおさらである。

たとえば、生活を楽しむ妨げになった仕事を辞めた人は、18 歳から 24 歳が最も多いのに対し (58%)、55 歳から 67 歳の最高齢者層では最も少なく、40% となっている。同じように、Z 世代の 3 分の 1 (38%) が私生活と合わない仕事を辞めたのに対し、最高齢者層でそうしたのはわずか 4 分の 1 にとどまっている。

こうした世代間の格差が示すのは、わずか数年間で姿勢や期待がいかに大きく変わったかということである。その原因は過去3年間の困難な状況、デジタルおよび、ソーシャルシェアリングエコノミーの影響、あるいは単に年齢層による教育や社会規範の違いかもしれないが、最も若い人々から新しい社会契約が始まっているのは明らかだ。

このことは、組織とその従業員の間の将来の力関係にとって、何を意味するのだろうか？ もちろん、柔軟性のある魅力的な職場環境は、人材を惹きつけ維持する鍵となる。従業員のかかなりの割合がハイブリッドあるいは完全にリモートで仕事をしている状況では、企業方針と実践は、常に従業員の生活を向上させることにも焦点を当てる必要がある。これにはフレックスタイム、作業場所、適切なワークライフバランス、昇進のための機会を増やすことも含まれる。確実に選ばれる企業となるには、全ての従業員のニーズを考慮に入れた思いやりある待遇以外に道はない。



地域による明らかな違い

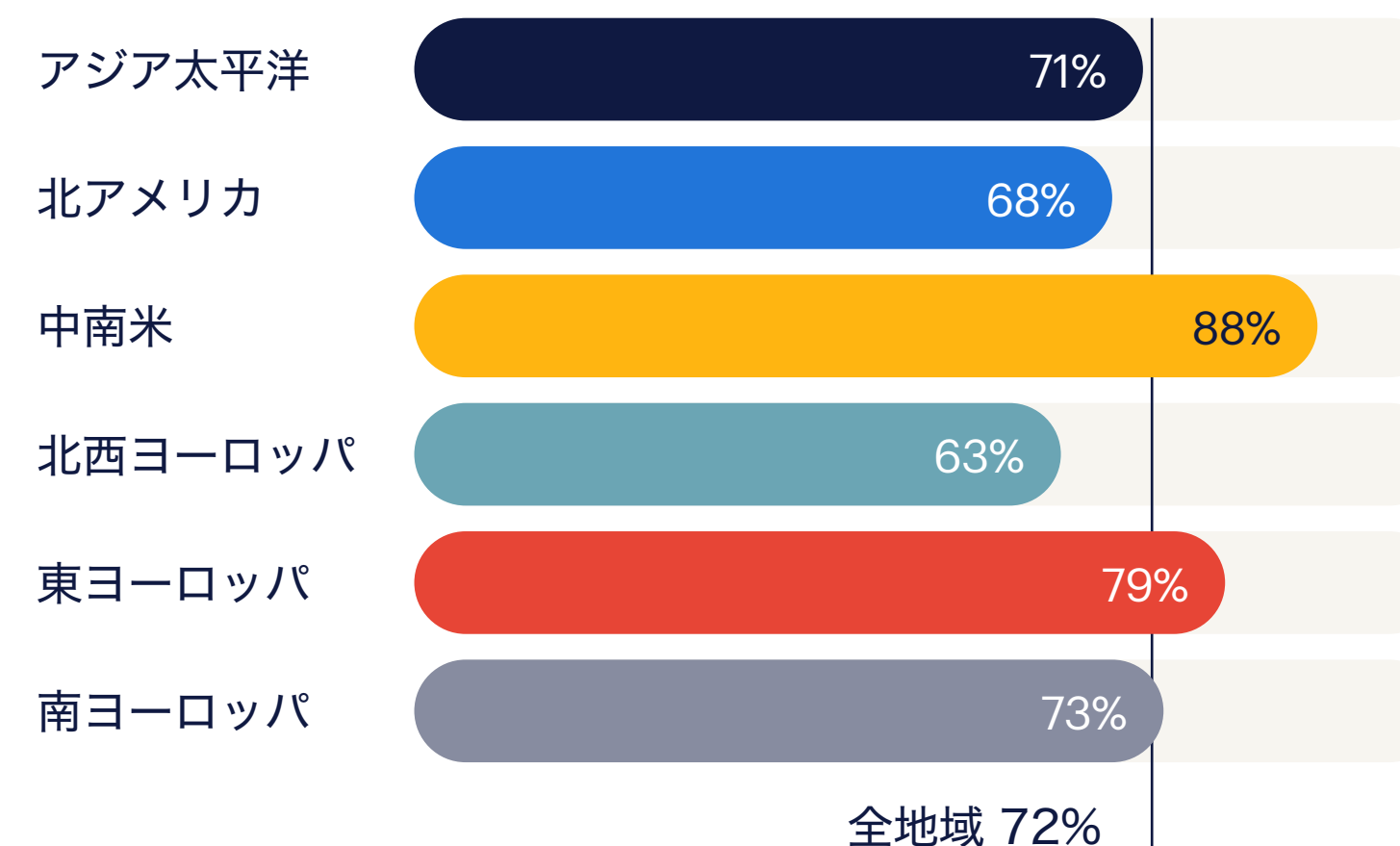
アメリカ人は働き過ぎで仕事のストレスが多いと考えられがちだが、弊社のデータによれば平均よりも高い割合 (84%) が、ワークライフバランスが取れていると答えており、世界平均の 78% を上回っている。一方、そう答えた割合が低い国々を見てみると、日本が 63% と最も低く、次がドイツ (71%)、スイス (72%) となっている。

ワークライフバランスの実現は世界中の人々にとって普遍的な目標であり、弊社のデータによれば、世界のどこであっても大部分の人が、そのバランスを損なうと思われる仕事は引き受けないと考えている。地域別では、中南米ではこの点を主張する労働者が最も多いのに対し (64%)、北米では最も少なくなっている (59%)。世界平均は 61% である。

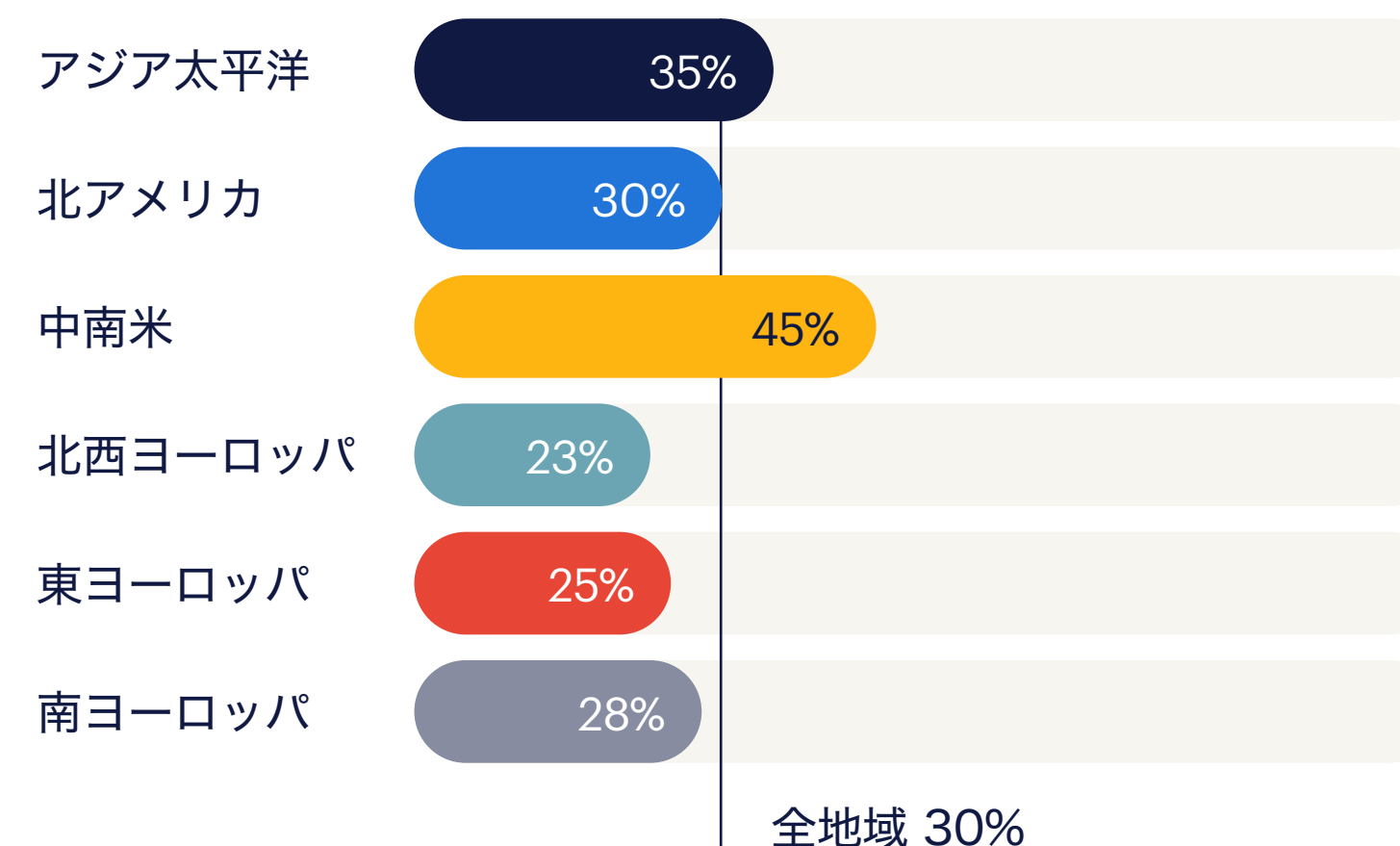
人生における仕事の重要性については、さらに大きな違いが見られた。仕事が必要と答えたのは北西ヨーロッパでは調査対象者の 63% しかいなかったのに対し、中南米では 88% が重要と答えている。世界平均は 72% だった。これら 2 つの地域では、昇進の機会がないことを理由に仕事を辞めた人の割合でも大きな違いがあった。北西ヨーロッパではわずか 23% だったのに対し、中南米では 45% がこの理由で退職している。

仕事を持つことには報酬以外にもよい影響があるという点では、おおむね一致している。過半数 (57%) が、仕事にやりがいを感じることができると答えており、その感情は中南米で最も強く (63%)、南ヨーロッパでは最も弱くなっている (52%)。

人生における仕事の重要性



昇進の機会がないため、仕事を辞めたことがある



61%

が、ワークライフバランスに悪影響を与えれば、仕事を引き受けないと答えている

変化する従業員の期待に対応する 3つのヒント

1

従業員は、キャリアを選択することができるという意識が以前より強い
ため、彼らの欲求や信念に見合った競争力のある「従業員への価値提案
(EVP)」を、確実に作成しよう。それには、意見を集約してできるだけ
大勢に効果がある対策を優先する仕組みを確立し、取り組みの効果を評
価することなどが含まれる。従業員のニーズの変化に常に気を配るこ
とを、忘れてはいけない。

2

従業員に意欲を起こさせ、それを維持する最も効果的な方法は、明確な
昇進の道筋を示すことである。組織内で彼らが理想とする将来像と、そ
の目標に達するにはどんなステップが必要かを把握するために、従業員
と定期的に対話する時間を作ろう。そのうえで、従業員の志を実現する
再教育とスキルアップのためには、どのような投資が必要なのかを判断
しよう。

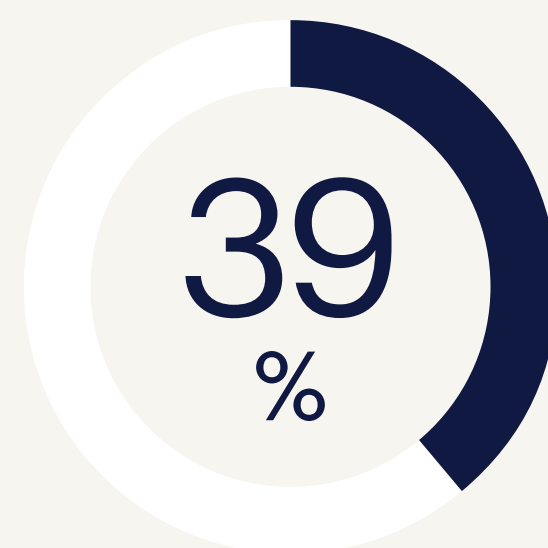
3

従業員と企業の価値観は一致しているだろうか？ もし長期的な定着が
目標ならば、答えは「はい」でなければならない。調査結果で大きな格
差が見られたら、どこに格差があり、いかに解消すべきかを検討する時期
だ。さもないと、経営側は従業員の視点を反映するように企業の価値
観を変えるか、同じ考えの人材が集まるように採用の方法を変えなけれ
ばならない。

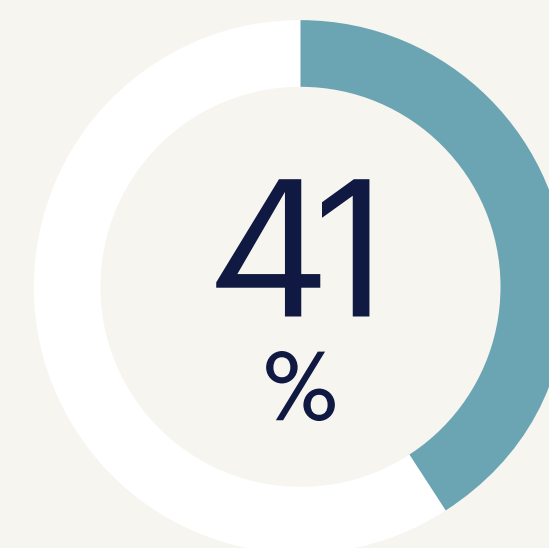
期待。

急激に上昇する生活費は、労働者の期待にも大きな影響を与えている。インフレにより、給与調整が追いつかない速度で支払いが増えていく時期、多くが雇用主に経済的支援を期待している。そのためより頻繁な昇給、毎月の給付金、さらには自宅の光熱費支払いのための補助金まで求められるようになっていく。明らかに、世界の労働者らの企業に対する期待は高まっている。

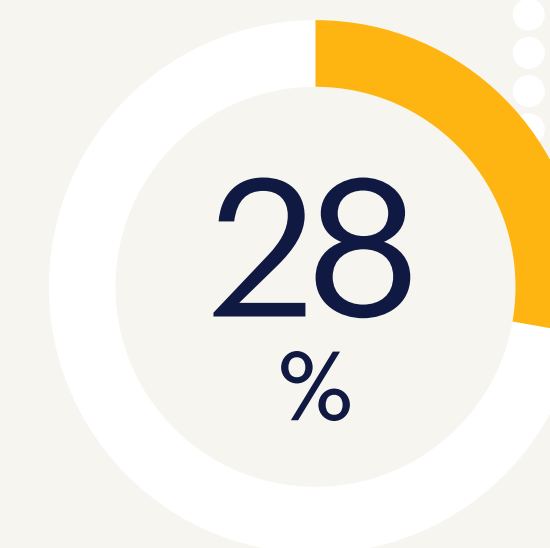
経済情勢の変化を考えた時、あなたが雇用主に求めるものは次のうちのどれですか？



通常年収査定以外の
給与の引き上げ



生活費補助のための
月給引き上げ



光熱費、交通費などの
日常的な出費への支援

アジア太平洋

43%

北アメリカ

42%

中南米

30%

北西ヨーロッパ

39%

東ヨーロッパ

45%

南ヨーロッパ

31%

全地域 39%

38%

38%

44%

40%

40%

48%

全地域 41%

33%

19%

30%

26%

30%

28%

全地域 28%

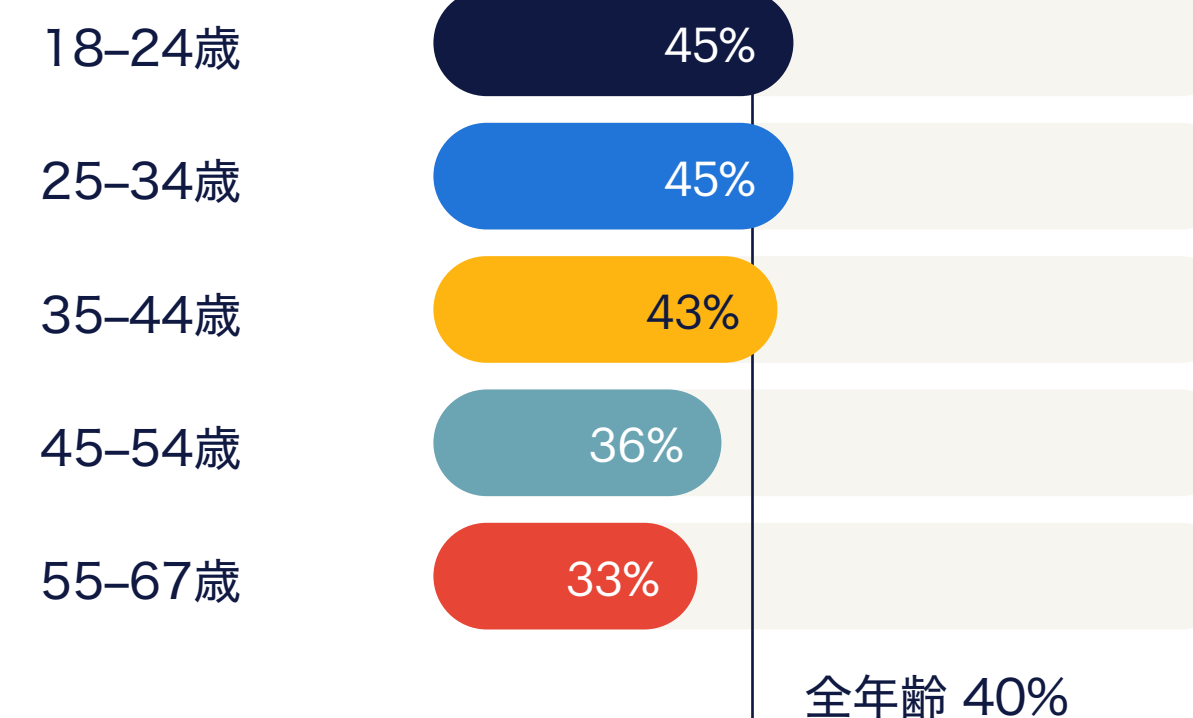
45%

が、フレックスタイム制でない仕事には就かないと答えている

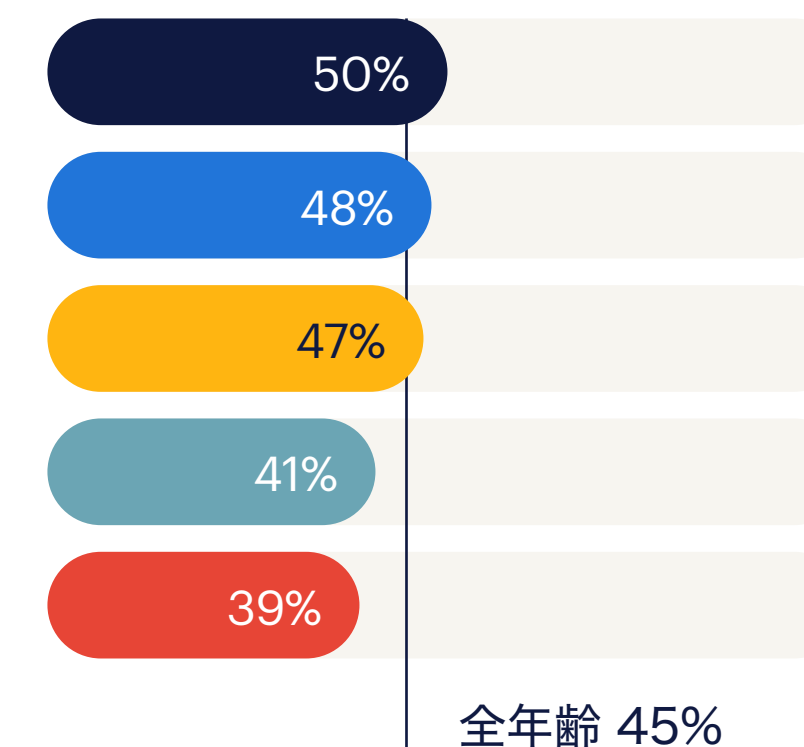
経済的な安定性だけでなく、勤務時間や作業場所といった柔軟性も、特に重要な利点だ。多くの職場がオフィスへ戻るよう指示するなか、従業員はより融通の利く働き方を継続することを強く望んでいる。調査対象の5分の2程度が、フレックスタイム制でない仕事には就かない(45%)、あるいはリモートやハイブリッド勤務でない仕事には就かないと答えている(40%)。さらに27%は、必要な柔軟性を提供できない仕事を辞めたことがあると答えている。

次のことに関して柔軟性がない仕事は引き受けない

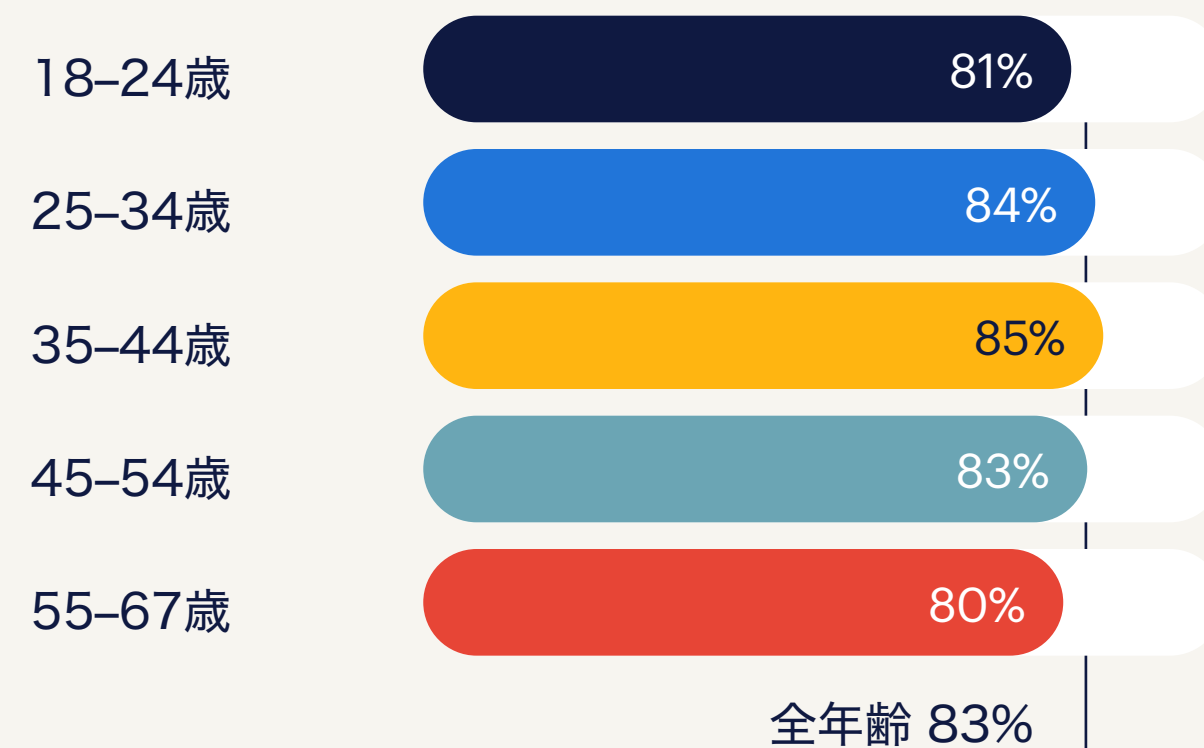
作業場所



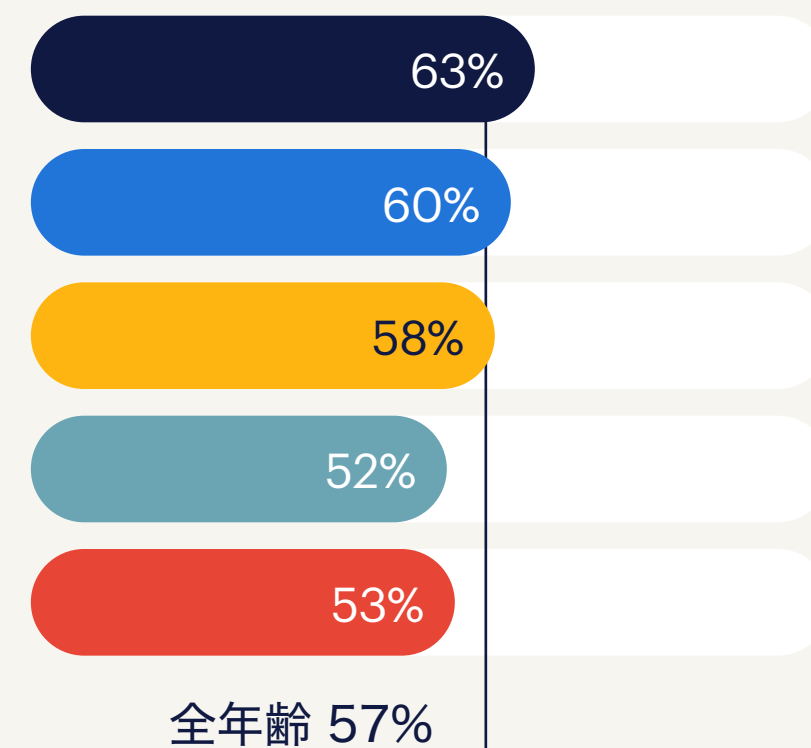
勤務時間



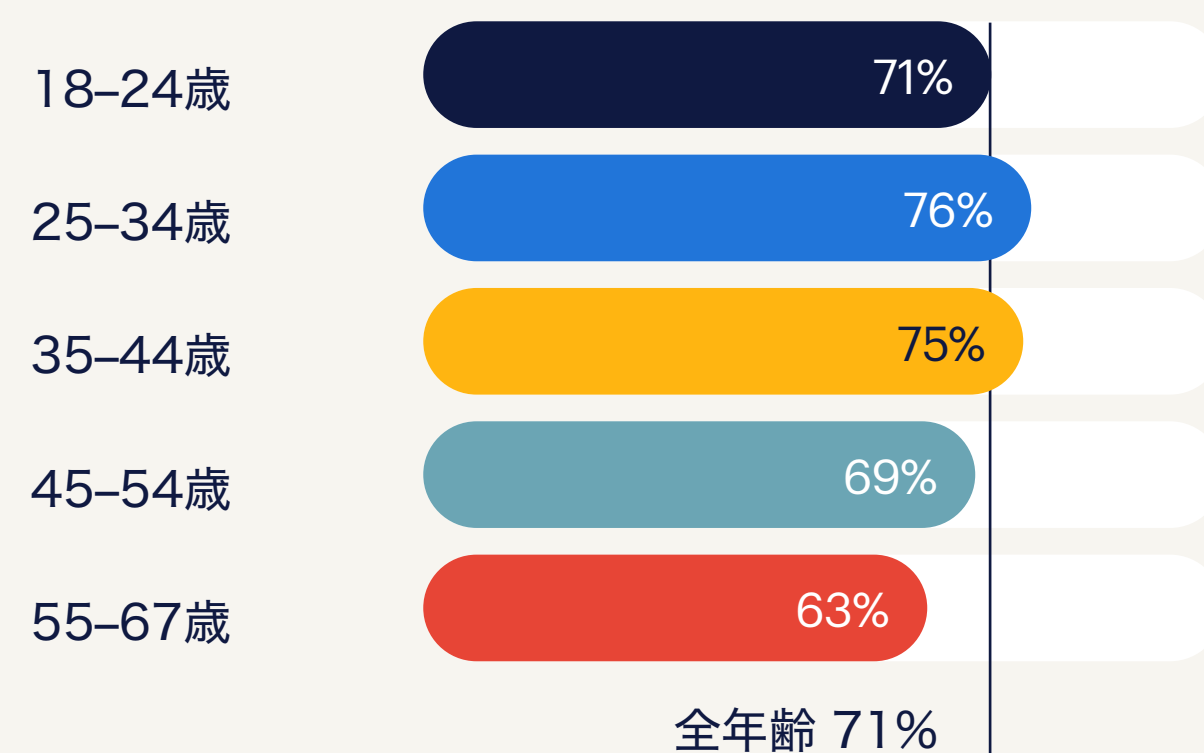
勤務時間の柔軟性は重要だ



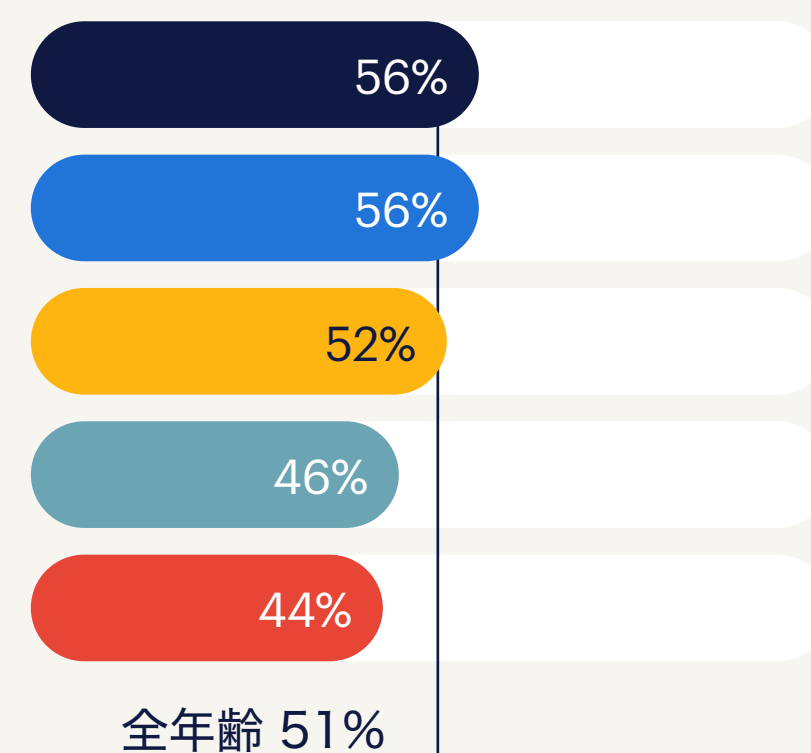
私の仕事は勤務時間に関して柔軟性がある



作業場所の柔軟性は重要だ

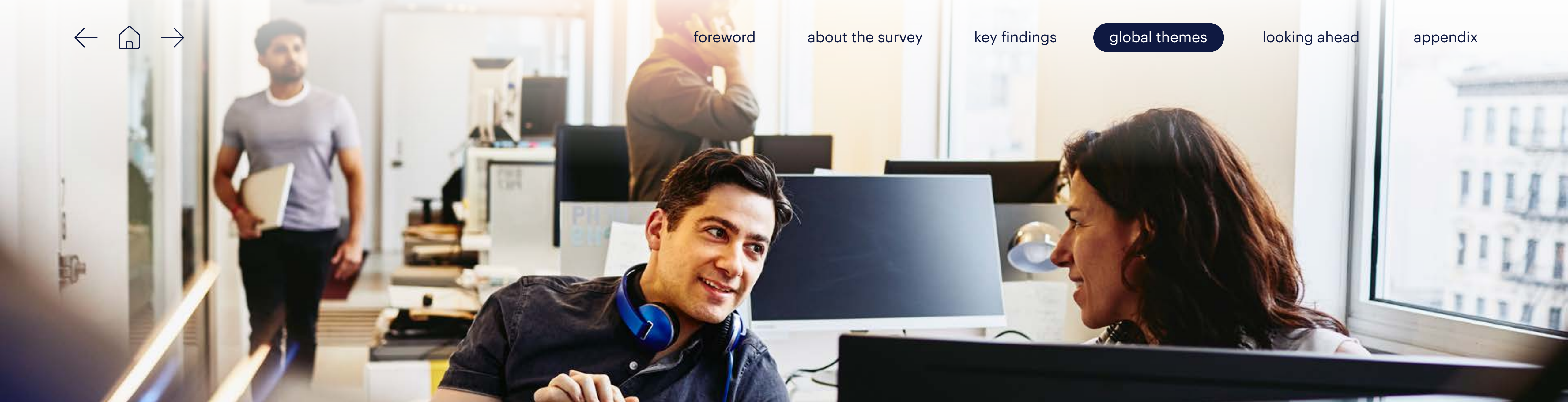


私の仕事は作業場所に関して柔軟性がある



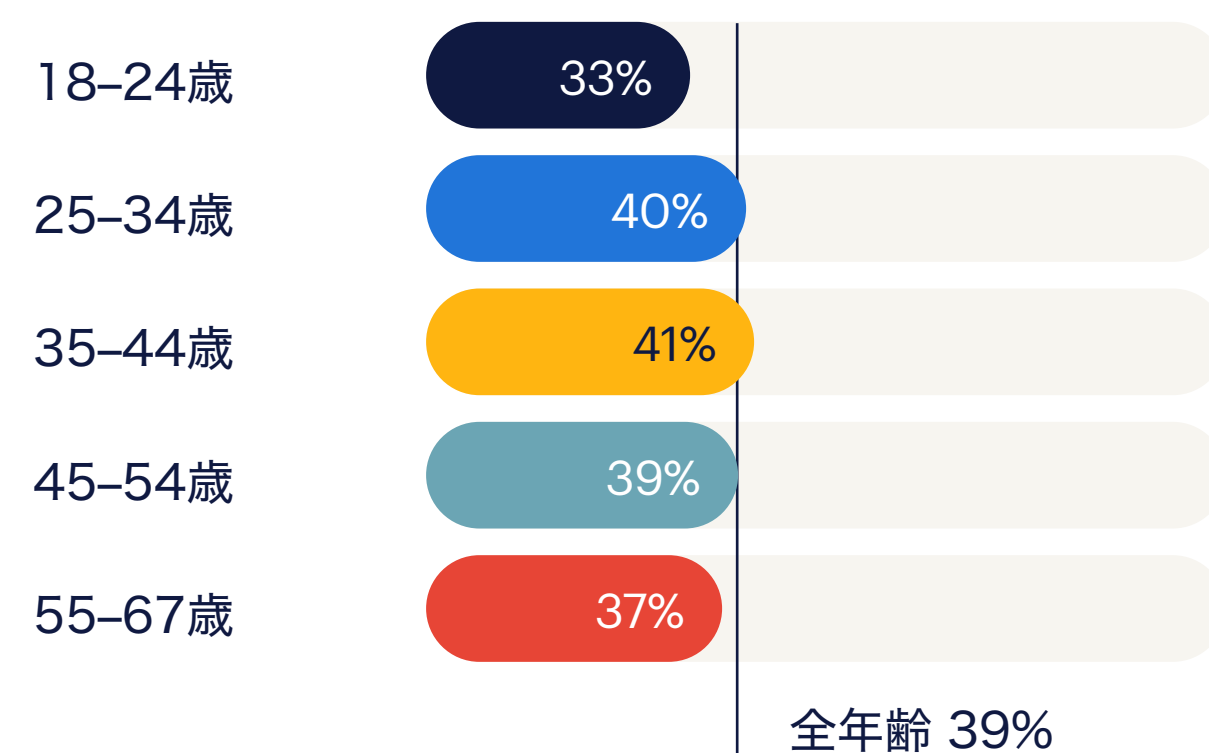
9時から5時の仕事をするために職場に出向くという考えは、明らかに魅力を失っている。より多くの労働者がフレックスタイム制 (83%) と、柔軟な作業場所 (71%) を好むようになっているのだ。年齢別では、若い層がより柔軟性を重んじており、25歳から34歳の84%、35歳から44歳の85%が働く時間を自由に選ぶことが重要だと答えている。家庭で育児や介護を主に引き受けることが多い女性も、時間 (85% 対 81%) や作業場所 (72% 対 69%) に関して男性よりも柔軟性を重視している。

コロナ禍、雇用主らは[従業員に対しておおむね支援的](#)だったと考えられているが、今回のデータは、従業員がそうした雇用主に対して期待する内容を変えたことを示している。パンデミックが始まった時、各組織は大規模な感染症対策を取り、在宅勤務ができる人材を動員して、従業員には前例のない支援を供給した。この時会社からの便宜の恩恵を受けことから、労働者らは物価高に苦しむ今も、再び雇用主からの救済を願っているのである。

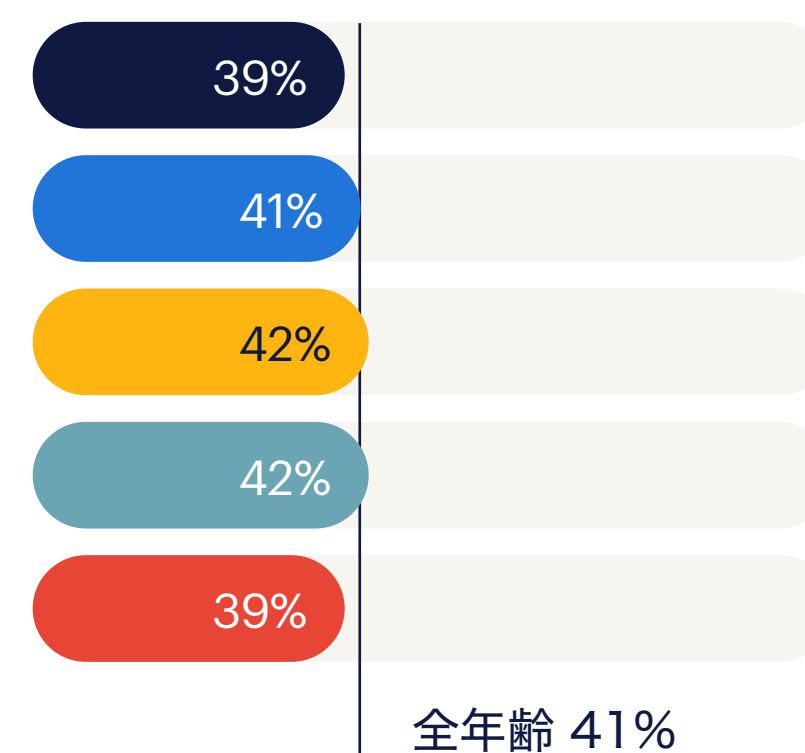


経済情勢の変化を考えた時、あなたが雇用主に求めるものは次のうちのどれですか？

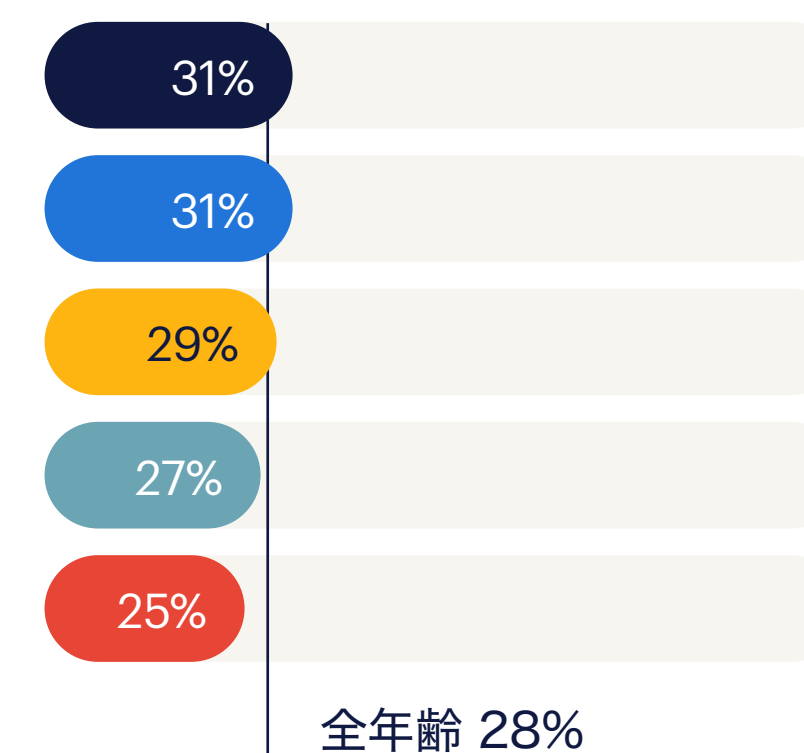
通常の年収査定以外の
給与の引き上げ



生活費補助のための
月給引き上げ



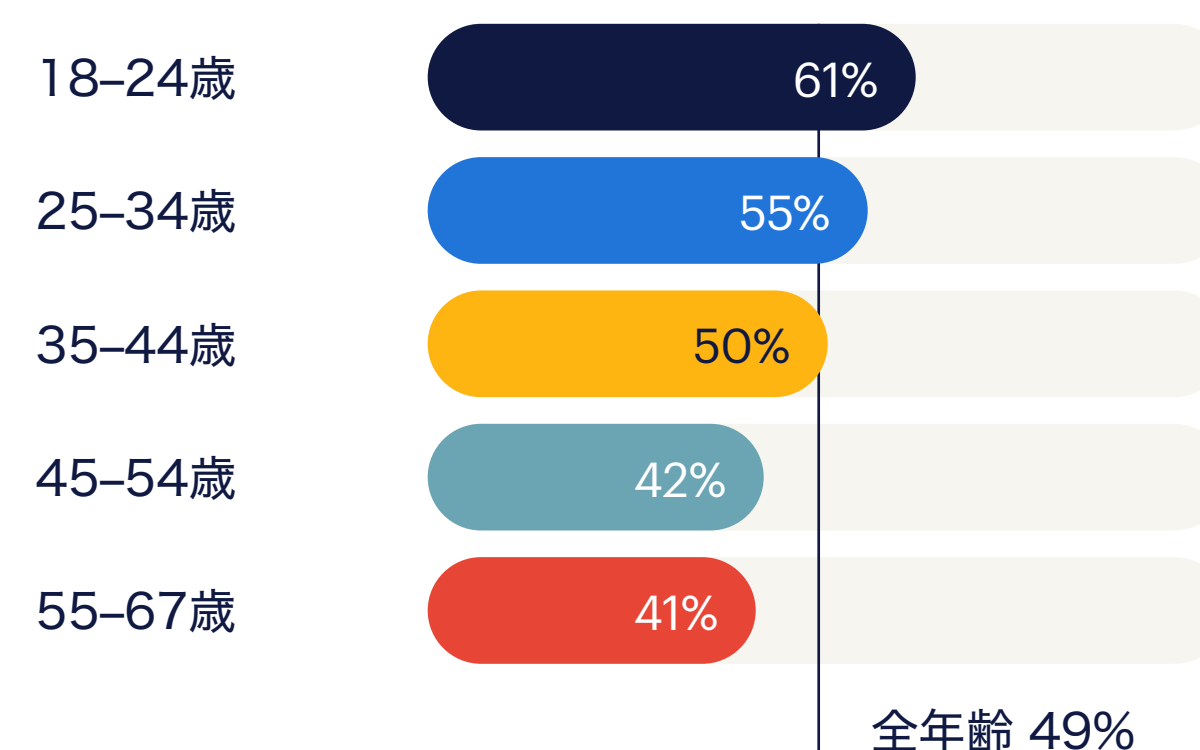
光熱費、交通費などの
日常的な出費への支援





最も一般的に求められている支援は、生活費のための月給引き上げで、41%が望んでいる。そのすぐ次が、通常の年収査定以外の給与の引き上げ(39%)である。

私は雇用主から生活費上昇に対処するための支援が得られている



雇用主の一部はすでに調整の頻度を上げている。ある企業は昨年、急騰するインフレに対応するため、[四半期ごとに給与見直し](#)を行った。イギリスでは昨年、従業員250人以上の企業の20社に1社が[一時金を支給している](#)。

弊社の調査では、その他の労働者らは単に、光熱費、交通費などの日常的な出費の上昇を相殺するための補助金を求めている(28%)。ガソリンや天然ガスの価格が高騰しているところは世界中どこでも、[光熱費を相殺するために](#)燃料代支給、ギフトカード、在宅勤務の延長などを提供する雇用主が増えており、この考え方が人気を呼んでいる。労働者の15%前後が、雇用主が過去6か月以内にこれらのものを提供したと答えた。

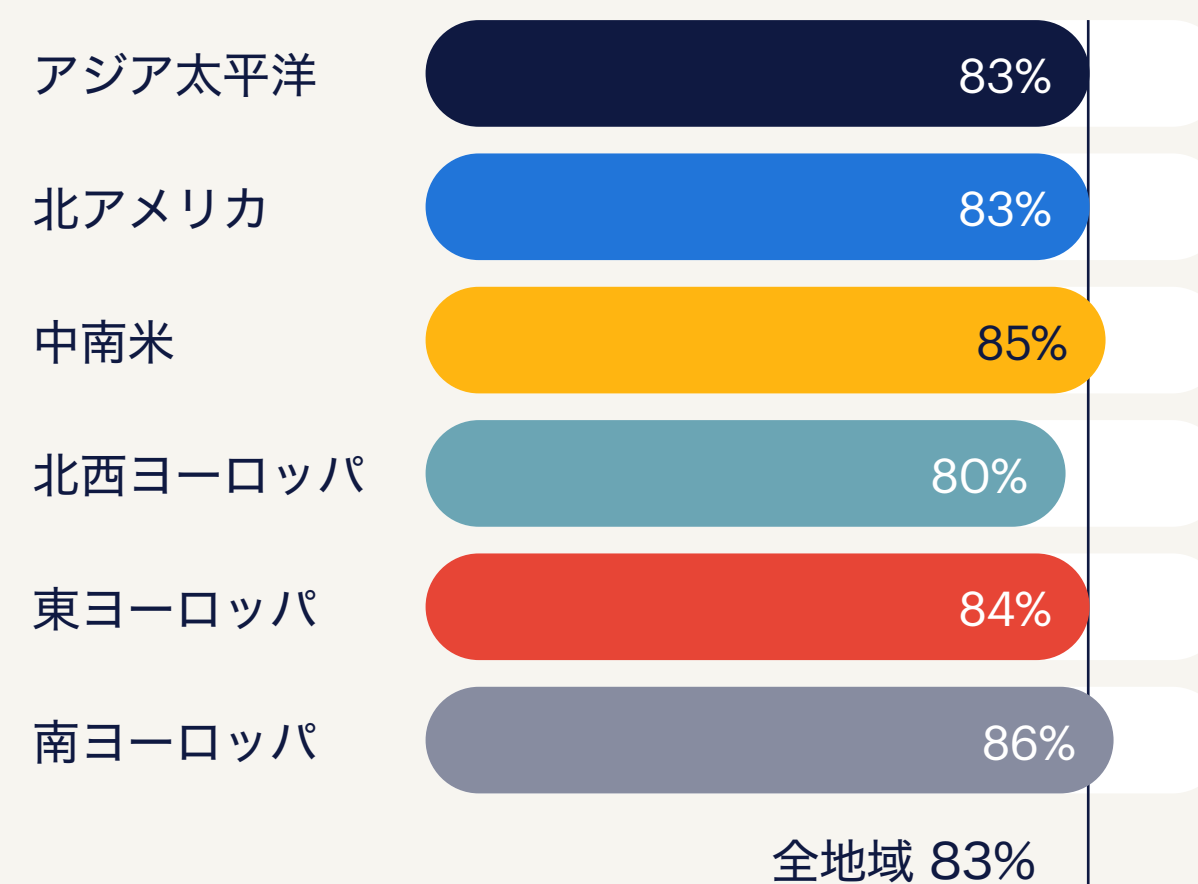
世代別には、35歳から44歳が年1回以上の給与改定に最も関心があった(41%)。このグループは45歳から54歳と並んで、毎月の給与調整を望む人が最も多かった(42%)。

地域による明らかな違い

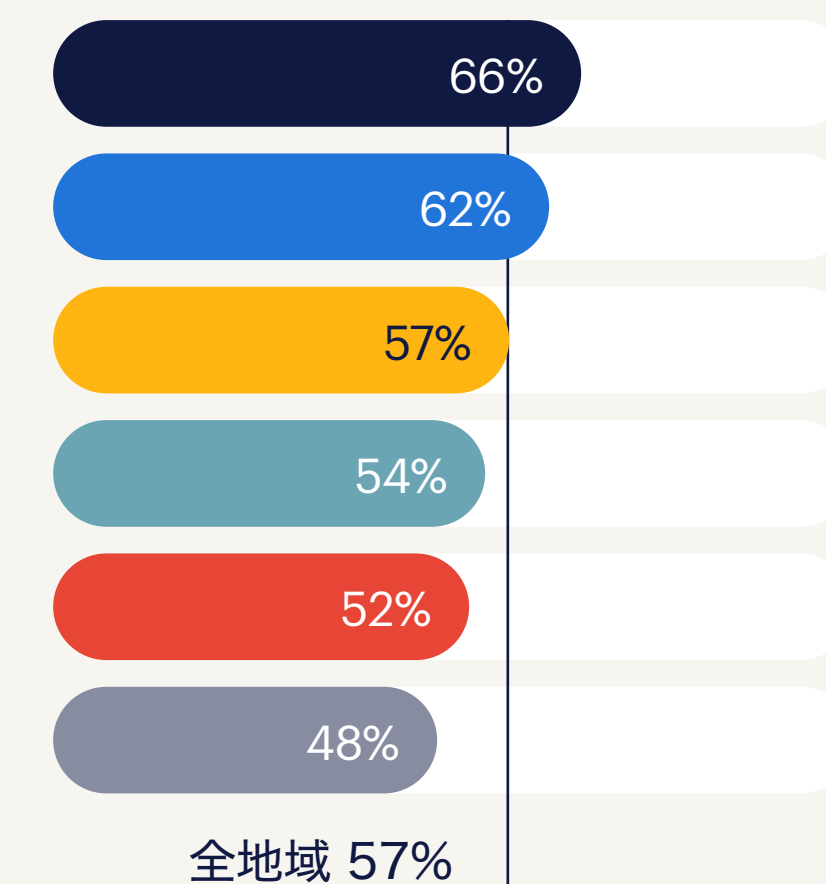
10人中7人にとってリモートワークが重要だが、世界全体では地域ごとに明らかな違いが見られた。同じように考えているのは北西ヨーロッパではわずか61% 前後だったのに対し中南米では80%にのぼった。同じように、インドでは回答者のほぼ全員がそう感じていたが(93%)、香港ではわずか62%にとどまった。

5人に2人が、雇用主から毎月の生活費を支給してほしいと答えているが、これは特に南ヨーロッパに住む人々にとって大事で、調査対象者の半数がそう感じていた。対照的にアジア太平洋では、同じような考え方は3分の1よりわずかに多いだけだった(38%)。国別に見ると、ポーランドの労働者らは月給引き上げに最も賛成だったが(54%)、こうした報酬への期待はチェコで最も小さかった(28%)。

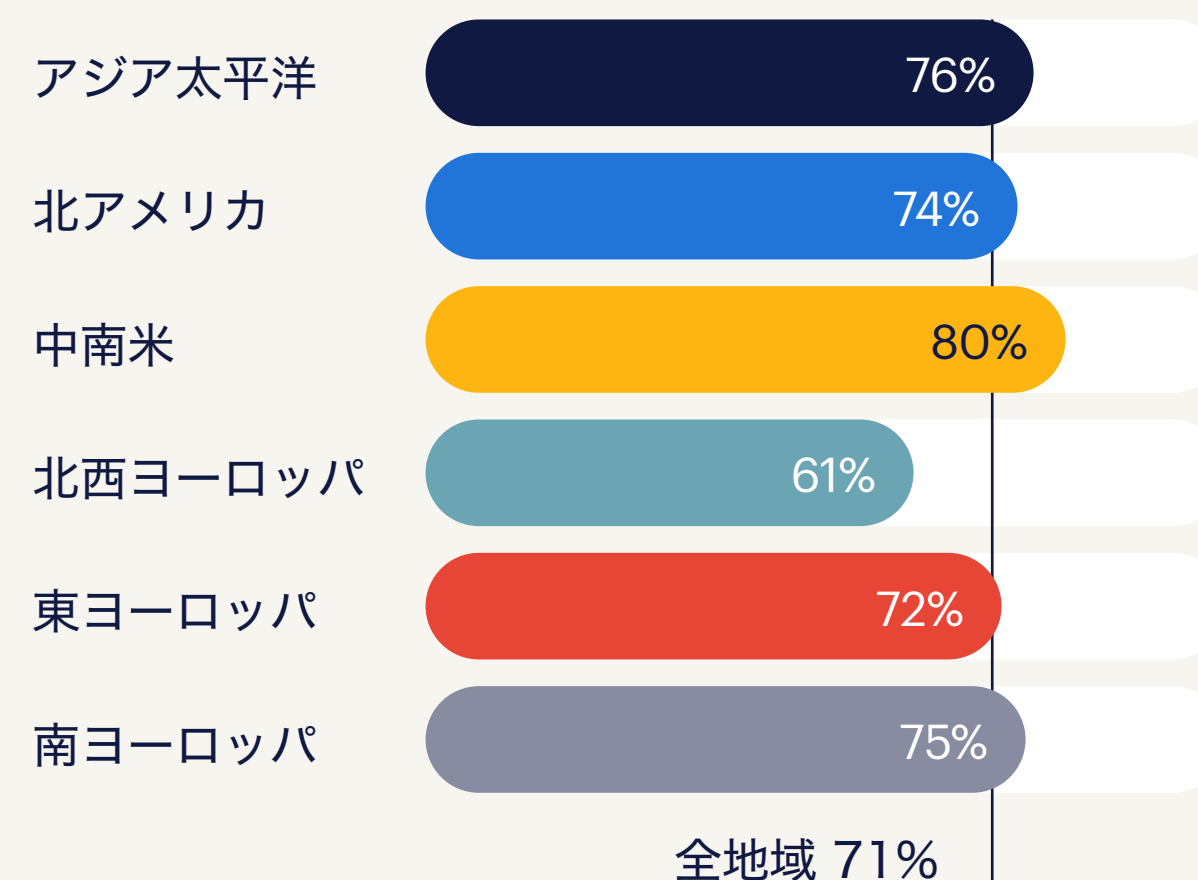
勤務時間の柔軟性は重要だ



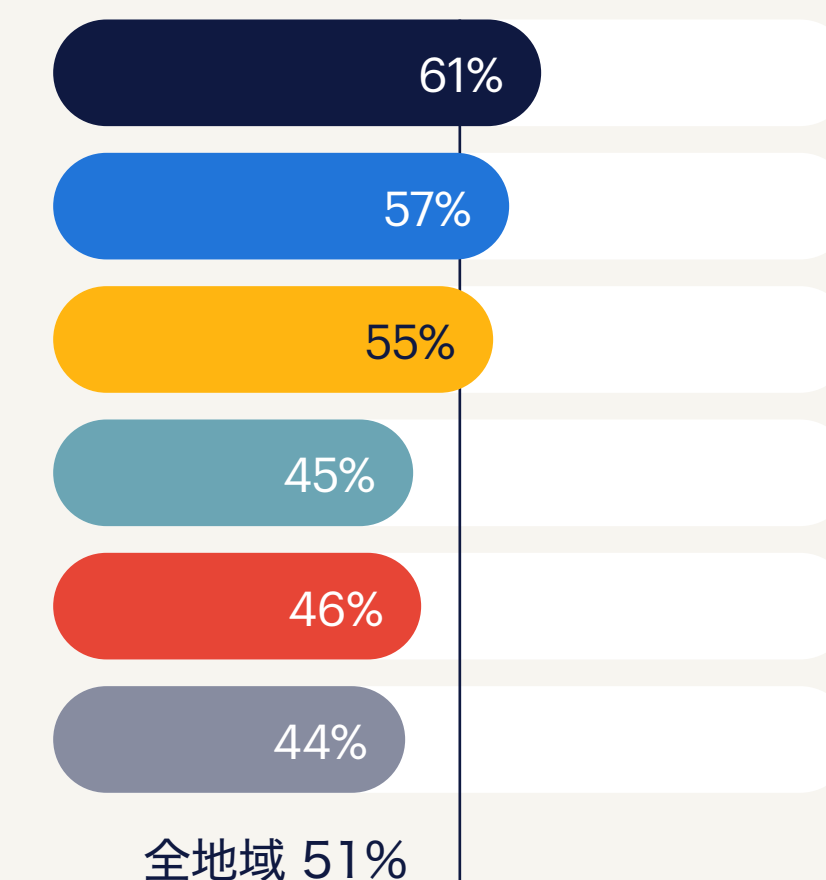
私の仕事は勤務時間に関して柔軟性がある



作業場所の柔軟性は重要だ



私の仕事は作業場所に関して柔軟性がある



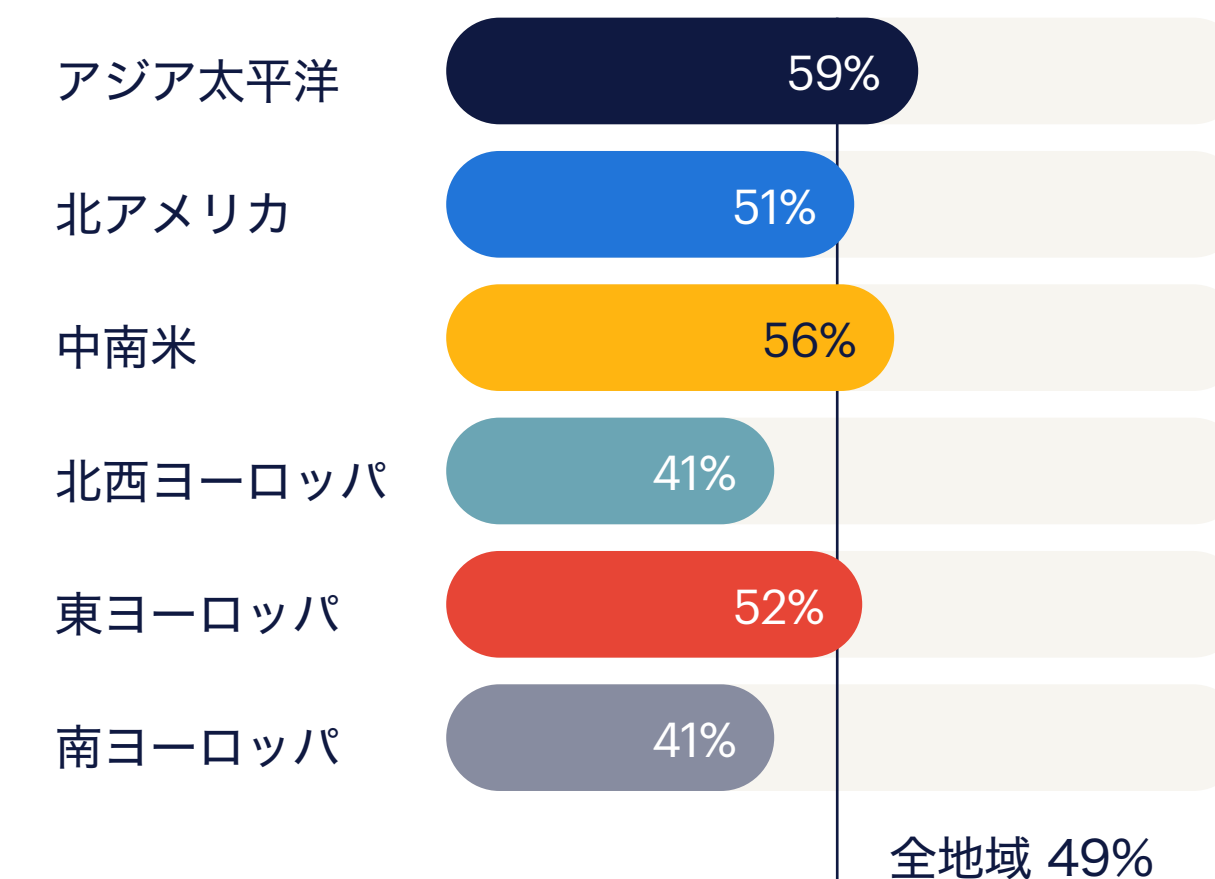


高くなった通勤費や自宅の光熱費を雇用主に負担してほしいと望む労働者は北米では少なく、5人に1人以下（19%）が会社からこうしたことを期待している。これは全地域のうち最も低い割合である。

北西ヨーロッパと南ヨーロッパでは、より多くの人々（それぞれ26%と28%）が、雇用主にこれらの費用を支援してほしいと考えている。これは、この2つの地域では追加的な支援を受けた人の割合が最も低いためでもある。

国別では、雇用主からインフレ対応の追加支援を受ける可能性が最も低かったのは、日本とスウェーデンの労働者だが（いずれも30%）、中国では圧倒的多数（89%）が支援を受けたと答えている。

私は雇用主から生活費上昇に対処するための支援が得られている



変化する従業員の期待に対応する 3つのヒント

1

雇用主は、よりよい企業方針を打ち出すために、勤務場所と勤務日を再検討するべきだ。よりハイブリッドな勤務を可能にするために、ある仕事のいくつかの部分は、オフィス以外の場所でできないだろうか？勤務日でも9時から5時までのスケジュールにこだわらなければ、仕事の流れに問題を起こすことなく、従業員により大きな柔軟性を提供できるのではないだろうか？従業員に最大限の自由を与えるために、型にはまらない発想をすべきである。

2

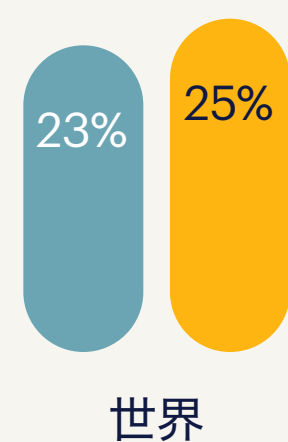
給与を増やさずに、従業員の出費削減を支援する方法がある。市場によっては、税引前通勤用貯蓄口座の利用で、交通費の上昇を大幅に相殺できる。また相乗りの手配をすることで、運転や公共交通機関のコストが削減できる。さらに週に1日か2日在宅勤務をしてもらえば、かなり違うはずだ。

3

従業員の経済的ストレスを把握するために、定期的に調査することの重要性を忘れてはいけない。採用を減らそうと考えている企業は従業員を増やしたがないため、雇用の維持は重要だ。フィードバックデータを活用すれば、効果的な取り組みができ、従業員の「金銭的な心配」を軽減することができる。

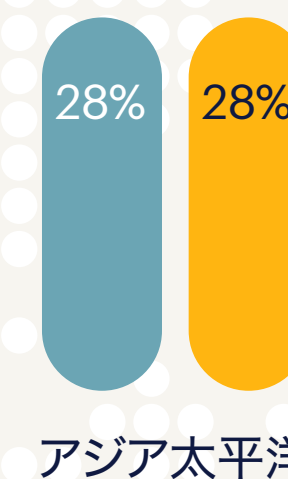
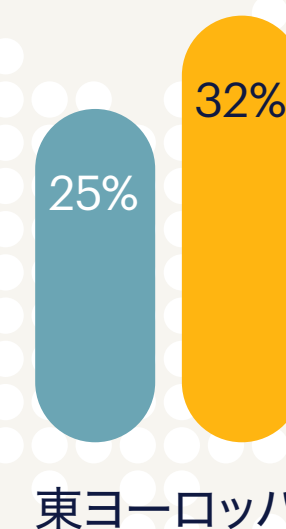
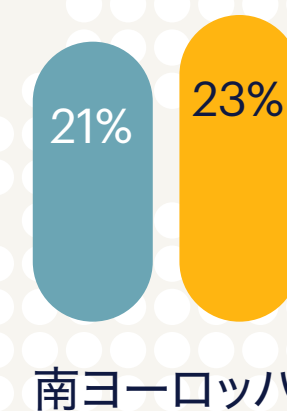
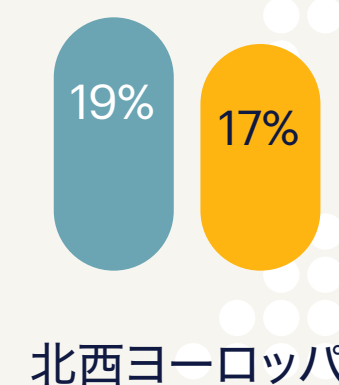
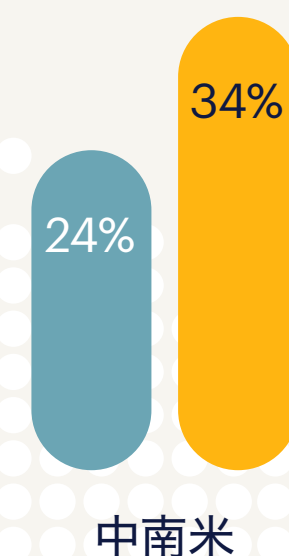
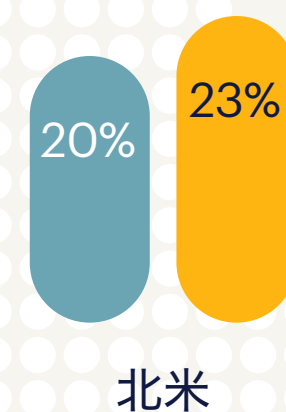
雇用の安定。

経済の不確実性が強まるなか、世界の労働者が先行きに不安を覚えるのは当然のことだ。地政学的不安定さ、インフレ、そして迫りくる世界的な不景気、こうしたものは全て労働者の心理に重くのしかかっている。実際、過半数 (52%) が、生活への世界経済の影響を心配しており、3分の1以上 (37%) が、仕事を失うことを心配している。

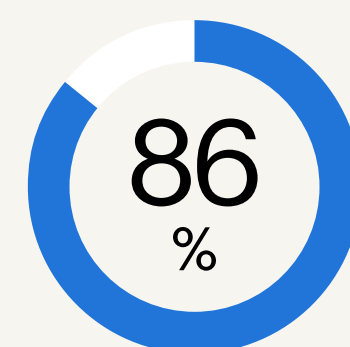
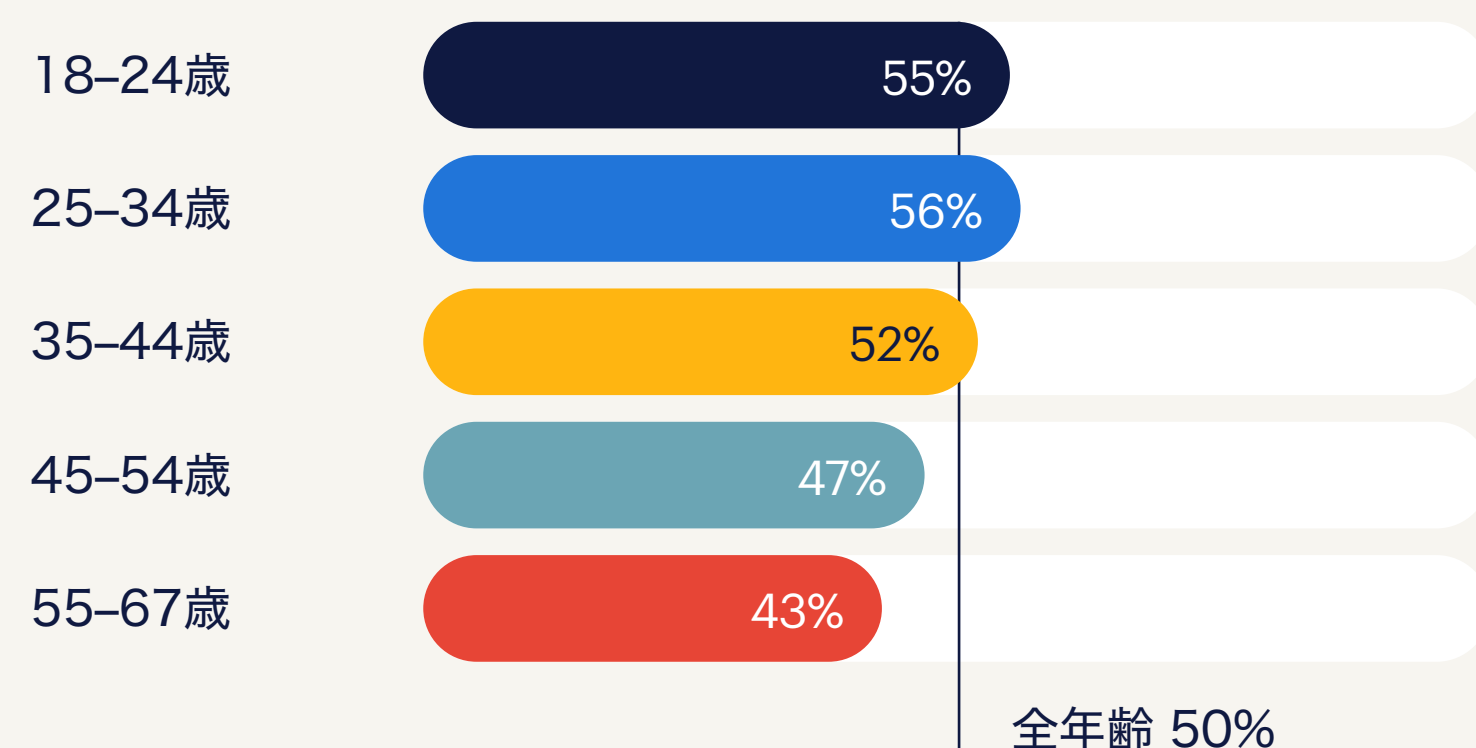


私は生活費の上昇を補うために、現在の仕事の勤務時間を増やした／増やす予定だ

私は生活費の上昇を補うために、副業を引き受けた／引き受けるつもりだ



職を失っても、すぐに次の仕事を見つけられる自信がある



が、現在の仕事に安心感を持っている

この項目は、多くの労働者の将来の展望を反映している。ほとんど全員 (92%) が、雇用の安定は重要と考え、63% が、十分な保障がなければ新しい仕事には就かないと答えている。

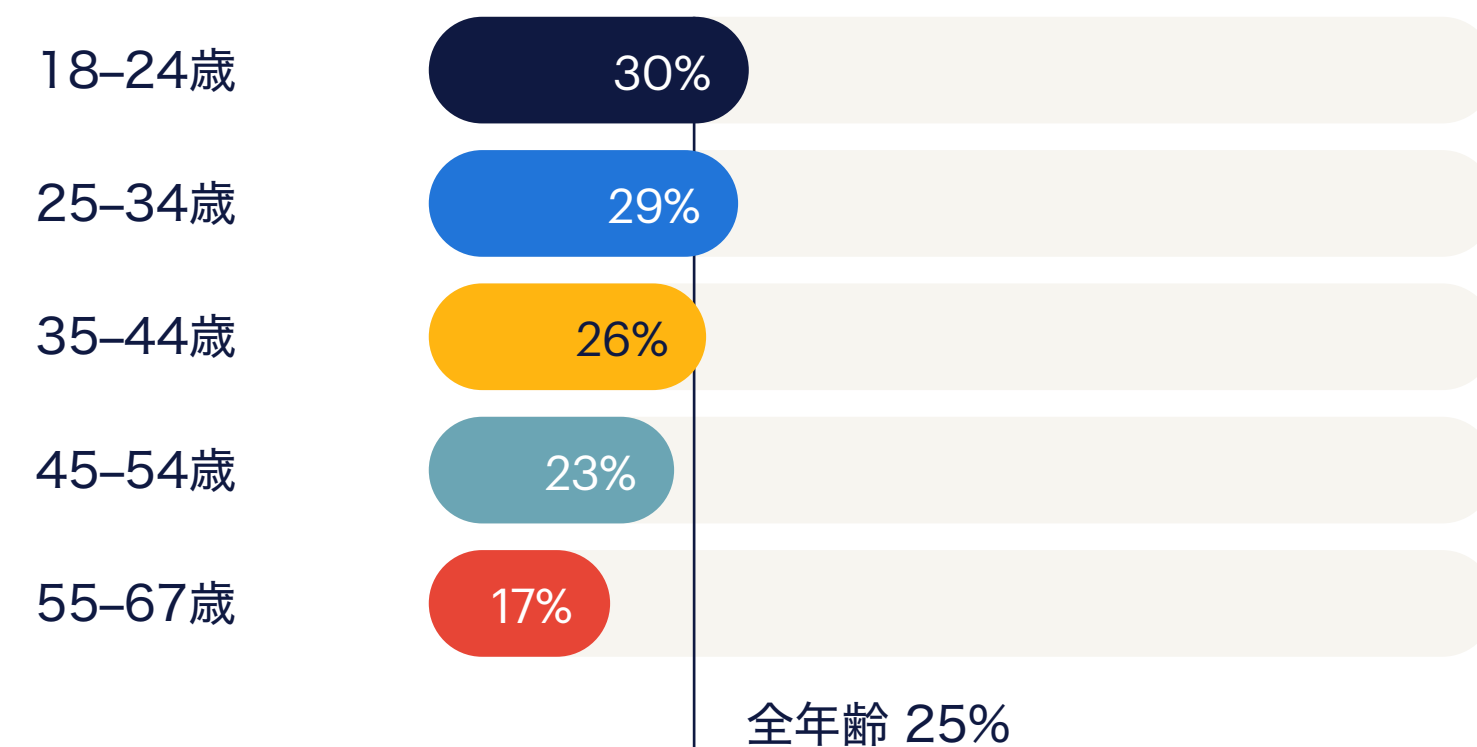
そうはいっても過半数 (50.4%) の回答者は、職を失ってもすぐに次の仕事を見つけられる自信があると言い、圧倒的多数 (86%) が現在の仕事に安心感を持っていると答えている。いずれも、2022 年よりも高い数字となっている。

昨年は技術系企業でホワイトカラーを含む多くの [人員削減](#) が話題になったため、不安感が高まっている。[自動車](#)、[銀行・金融サービス](#)、[電子商取引](#) を含む他の分野でも、人員削減が発表されている。需要が弱まり、グローバルサプライチェーンが依然として厳しい状況にあるなか、多くの雇用主が

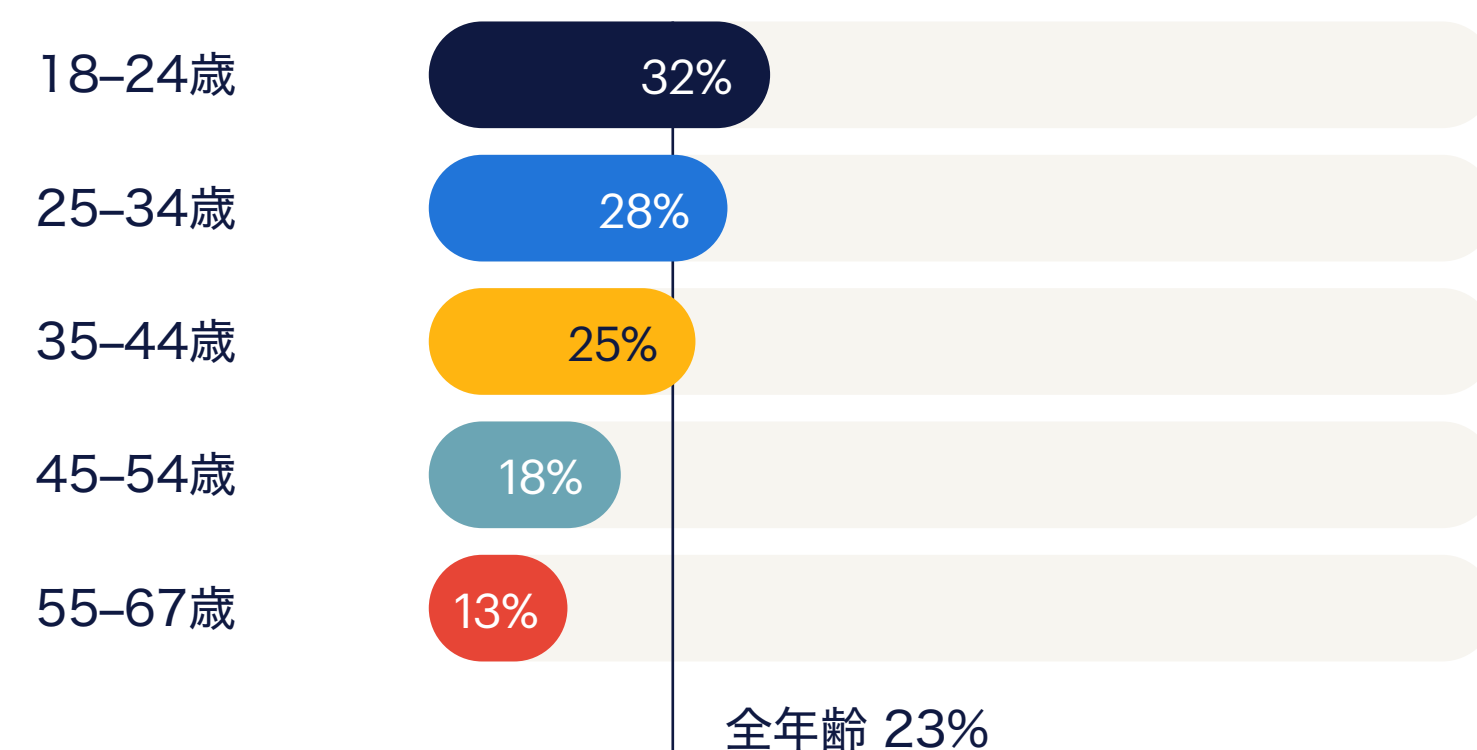
労働力を縮小しているのである。重要なスキルや需要の高いスキルの採用は、[政府](#)、[NGO](#)、[中小のスタートアップ企業](#) など一部の分野で行われているが、大企業と同程度の給与や福利厚生が提供されるとはかぎらない。

不安感の高まりは解雇だけのせいではない。多くが生活費の上昇についていくことができないと感じているためだ。弊社が調査した労働者の過半数 (58%) が、過去 6 か月間に追加の経済的支援を受け取っていないと答えており、生活費の給付を受けたのはわずか 10% にとどまっている。

私は生活費の上昇を補うために、副業を引き受けた／引き受けるつもりだ



私は生活費の上昇を補うために、現在の仕事の勤務時間を増やした／増やす予定だ



その結果、多くの人々が副業を始めたり (25%)、現在の仕事の勤務時間を増やしたりすることで (23%)、定期的な収入を補おうと考えている。Z世代は、両方の行動をとる可能性が最も高く、30%が副業を、32%が現在の仕事の勤務時間を増やすことを検討している。55歳から67歳という最高年齢層では、それぞれ17%、13%となっており、Z世代の数字はこれよりはるかに高くなっている。

副業は、一部の労働者にとっては頼みの綱だが、一部の雇用主にとっては心配の種になっている。[ある調査によれば](#)、主な収入源の不足を補うために追加の収入を必要とする労働者が増えている一方で、雇用主の認識や同意なしにフルタイムの仕事を2つ掛け持ちしている「[オーバーエンプロイメント（過剰就業）](#)」の労働者もいるという。

25%

が、定期的な収入を補おうとしている



インフレの結果、ランスタッドが調査したうちの5人に1人が、より多くの報酬を支払ってくれる仕事に転職した、または転職する予定だと答えており、その傾向が最も強いのは最も若いグループ、最も弱いのは最も高齢のグループだった。

若い世代の方が自信を持っている理由はおそらく昨年、彼らが最も速い賃金上昇を享受したことだろう。たとえば米国では、Z世代は時給の中央値が前年比10.6%増と、労働者全体の4%よりもはるかに高い伸びを示した。

これは、2022年に「グレート・ローテーション（大転換）」が加速した理由でもある。従業員らが、より多くの収入を得、より意義のある仕事を見つけ、さらに（あるいは）仕事の柔軟性を得る可能性があることがわかったからだ。男性は女性よりも、より高い報酬を求めて仕事を辞める傾向が強く（22%対20%）、現在の仕事の勤務時間を増やす傾向が強い（24%対21%）。

不安定な経済状況により誰もが将来に迷いや不安を感じているなか、雇用と経済状態の安定は、労働者と雇用者の双方にとって2023年の最重要課題となることは間違いなさだろう。こうした懸念は、自主的な離職や転職を減らす可能性もあり、約10%が、状況が変わりやすいため転職を遅らせるつもりだと答えている。

21%

が、インフレの結果、より多くの報酬が得られる仕事に転職する予定である

地域による明らかな違い

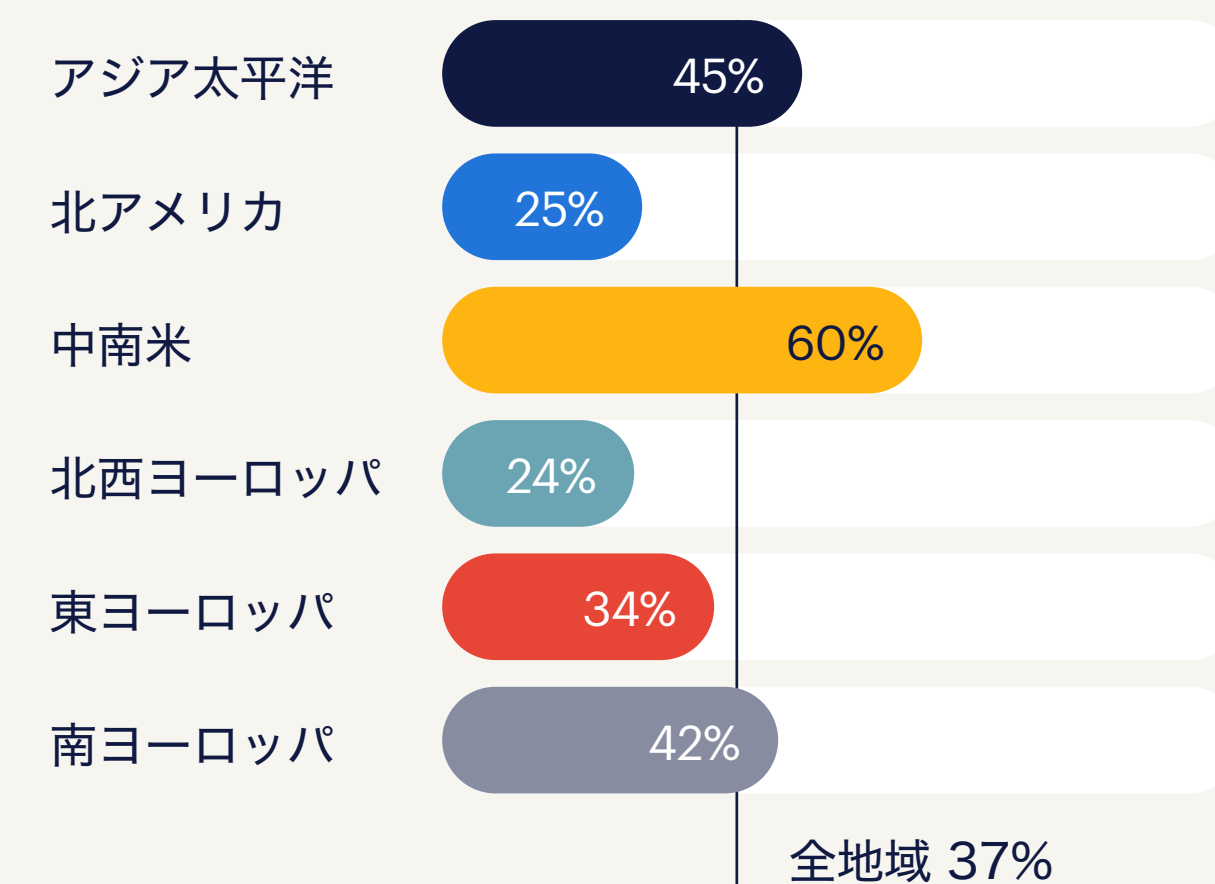
経済の不確実性による影響と雇用の安定に関する懸念は、地域によって違いがある。中南米の労働者らは、職を失うことを最も心配しており、60%がそう感じているのに対し、北西ヨーロッパの労働者は24%しか心配していない。同じように、中南米では大多数(74%)が、経済の不透明感が雇用保障に与える影響を心配している一方、北西ヨーロッパではそう感じているのは38%にとどまっている。

生活費の高騰で人々はより収入の多い仕事を探すようになっているため、市場によっては、雇用主は従業員に対し、より多くの金銭的な報酬の提供を検討する必要があるだろう。弊社のデータによれば、インドでは51%が生活費の上昇に対処するために現在の仕事を辞めてもっと賃金のよい仕事に就きたいと考えてい

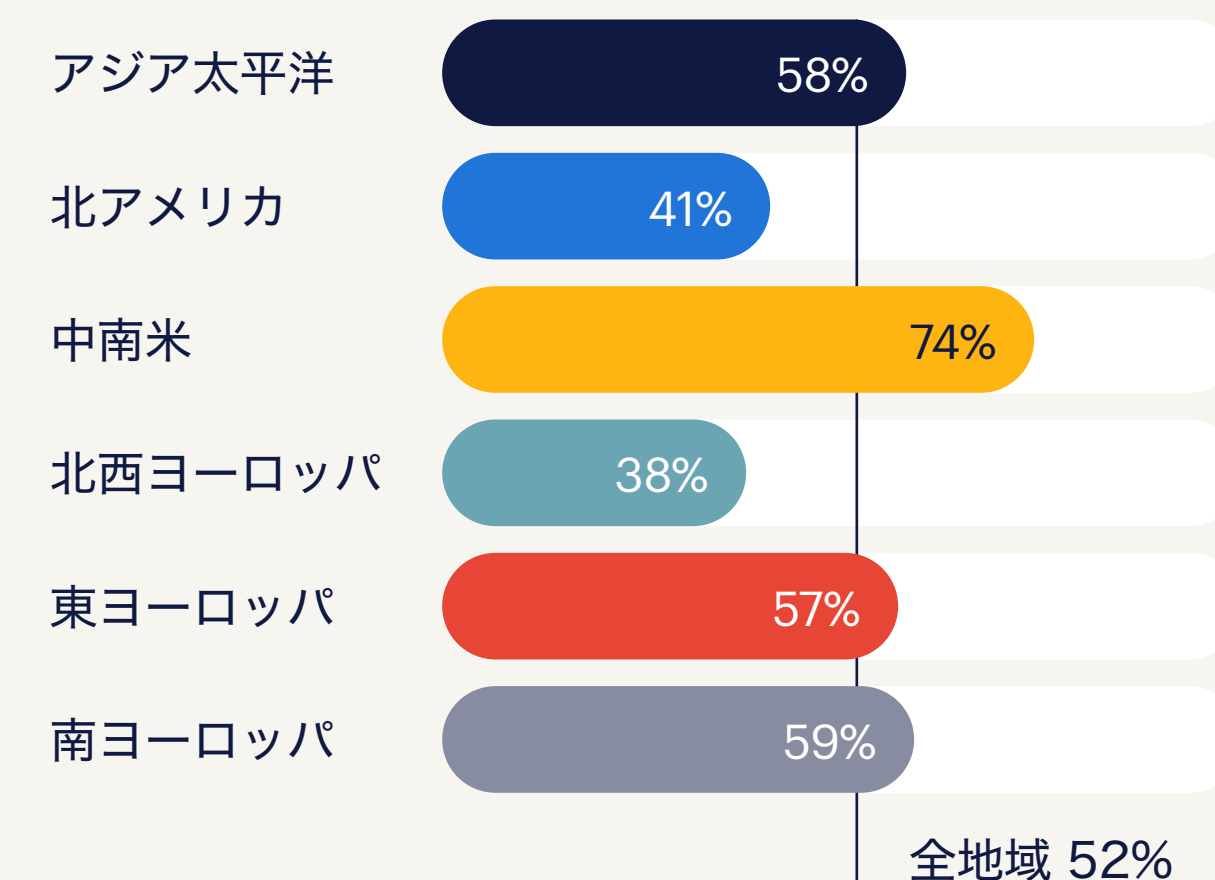
る。過半数がそう考えている市場は、インドだけである。次に多いのはトルコで、従業員の31%が退職を考えている。高い賃金が目的で退職を考えている人の割合が最も低いのは、ベルギー(13%)とルクセンブルグ(14%)である。

インドの労働者は、職を失っても別な仕事を見つけることについて、他を大きく引き離して最も自信を持っており、83%がそう感じている(世界全体の平均は50.4%)。反対にイタリアでは職を失ってもすぐに次の仕事が見つかると感じているのは、わずか37%だった。インドの労働者はまた、高い生活費を補うために副業を始める可能性が他よりもはるかに高く、53%がそうしている、あるいはそうする予定だと答えている。オランダでは、副業に関心があるのはわずか9%だった。

私は職を失くすことを心配している



私は経済の不確実性が私の雇用の安定に与える影響を心配している



労働者により安心感を与えるための 3つのヒント

1

安心感を与える意思疎通ができるよう、いつでも双方向の話し合いができるような関係を保つようにしておこう。企業や経営陣から情のこもった意思伝達がないと、従業員にも業務にも悪影響をおよぼす。それに対し明確さや透明性は、従業員に将来についてさらなる安心感を与え、不必要なストレスを避けることができる。

2

この高インフレの時期に、従業員が精神的、経済的ストレスに対処できるよう、健康保険と福利厚生を活用しよう。従業員支援プログラムは、働きすぎて神経質になっている労働者に対し、重要なサポートを提供することができる。またファイナンシャル・アドバイザーは、退職金や大学進学に備えた貯蓄に関する計画や予算策定についても支援できる。

3

生活に影響をおよぼすあらゆるコスト削減策について（それが解雇でも、勤務時間の短縮でも、給与の減額でも）、思いやりの心を持とう。こうした措置の背景にある理由を明確に説明し、職を失う全ての従業員に対しては、退職金とともにキャリア転換サービスを提供しよう。

アンリタイヤメント (生涯現役)。

過去3年間に起きた特異な現象と言えば、通常より早期の引退が増えたことだ。原因としては、職場復帰に伴う安全衛生上の不安、労働者らが「グレート・エンライメント（大覚醒時代）」を迎えたこと、それに退職者に対する政府の手厚い補助などが挙げられる。弊社の2022年の調査では、大多数が65歳前に引退できるだろうと答えていたが、最近の調査ではまったく違った様相を示している。この変化の要因が、経済不安であるのは明らかである。

現在の状況から考えると、 私が引退できるのは

40歳前

1%

3%

50歳前

4%

15%

60歳前

15%

33%

60-64

30%

25%

65-69

34%

10%

70-74

8%

3%

75-80

2%

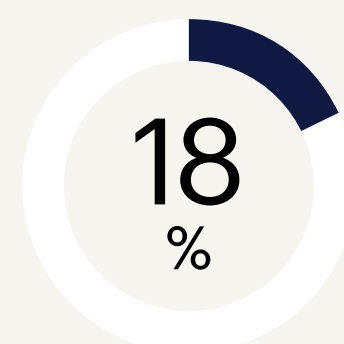
1%

生涯現役

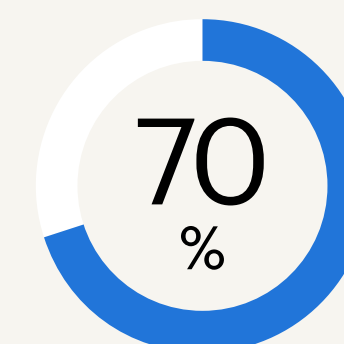
5%

2%

理想を言えば、 私が引退したいのは



が、生活費の増加に対処するため
引退を遅らせることを予定している



が、経済的な理由で早く引退したく
てもできないと感じている



去年は、61%が
65歳前に引退す
ると考えていた



今ではそう考え
ているのはわず
か51%である

去年の調査では、61%が65歳までに引退できると考えていた。しかし今では、世界経済の低迷、高いインフレ率、政府援助の減少によって、多くの人が考えを改めている。そうできると考えているのはわずか半数で、経済的な理由が再考の最も大きな要因となっている。

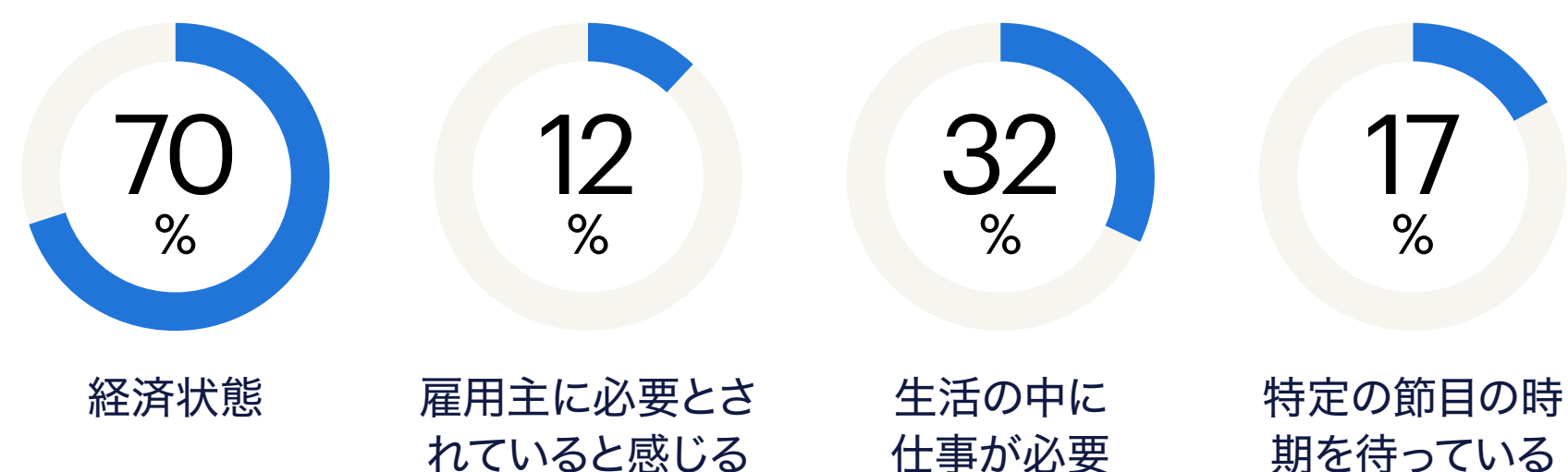
実際、多くの人が、特に光熱費や家計費の上昇により貯蓄や年金を切り崩すという経済的な現実が明らかになるにつれ、再び働き始めている。事実、弊社が調査したうちの70%が、経済的な理由で早く引退したくてもできないでいると答えている。経済情勢の変化により、より多くの高齢者が、フルタイムまたはパートタイムで労働市場に戻っている。

たとえば、去年のイギリスの労働市場データでは、65歳以上の求職者あるいはすでに雇用されている人の数は[過去最高を記録した](#)。日本では、65歳以上で働いている人の数が18年連続で増加し、65歳から69歳の年齢層の50%が現在も働いている。

[特にアメリカやイギリスでは](#)、50歳から64歳の年齢層で退職していない人の割合が増えている。アメリカの家計資産は2021年に過去最高の150兆1,000億ドルに達したが、その後[3四半期連続で減少している](#)。予定より早く引退することを決めた多くの人にとって、これは経済的に大きな打撃となった。しかしお金の心配だけでなく、多くの人が労働市場から外れた後、喪失感を覚えている。調査に対して32%が、人生の中で仕事が必要だと回答したのだ。意義や目的意識、社会との関わり、あるいは仕事に伴う困難への挑戦など、多くの人にとって雇用とは単なる給与以上のものだ。雇用は、人とのつながりを維持し、帰属意識を高めてくれるのである。

実際のところ、6%の人が全く引退したくないと答え、17%が、経済的な区切りや人生の節目となる出来事など、特定の時期を待っていると答えている。約8人に1人が雇用主に対する義務感を感じており、それによって引退を遅らせている。

早期引退したくてもできない要因は何ですか



引退を考えている人たちのうち、33%が60歳前に引退したいと答えている。これに続き 25%の人が60歳と64歳の間で、10%が65歳を過ぎてから69歳までの間で引退したいと答えている。3%を少し上回る人が、70歳以上になるまでは引退しないと考えている。

世代別の調査で明らかになったところによると、Z世代(64%)と55歳以上(66%)では、好きな時に引退できない理由として経済的な制約を挙げる人が最も少なかった。その中間の世代は、好きな時に働くのを止められるだけの資産を持つことに関してより悲観的だった。女性も、将来の経済状態に関して男性よりも懐疑的だった(72%対69%)。

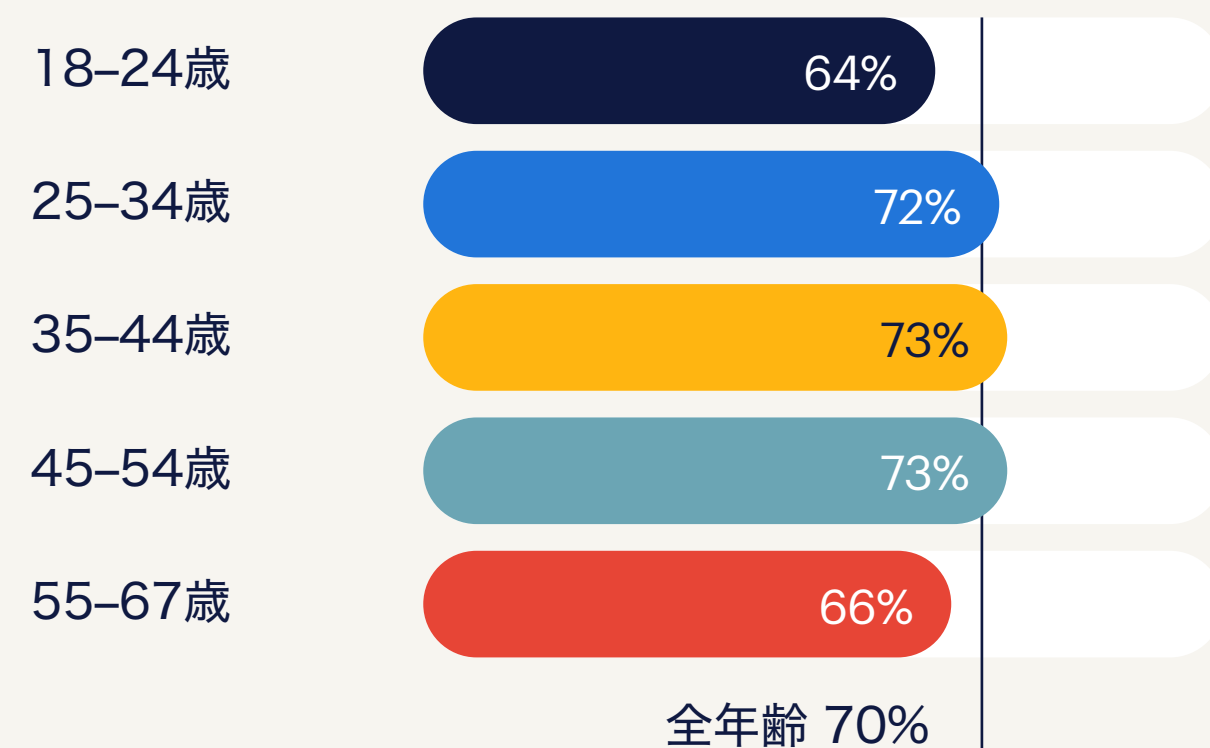
引退は、人材と企業双方にとってさらに大きな課題となることはまちがいない。世界的な高齢化の影響は、今後10年で危機的な段階に突入しようとしている。さらに数百万人が労働市場を去り、世界各地で経済の空白を作るからだ。

33%

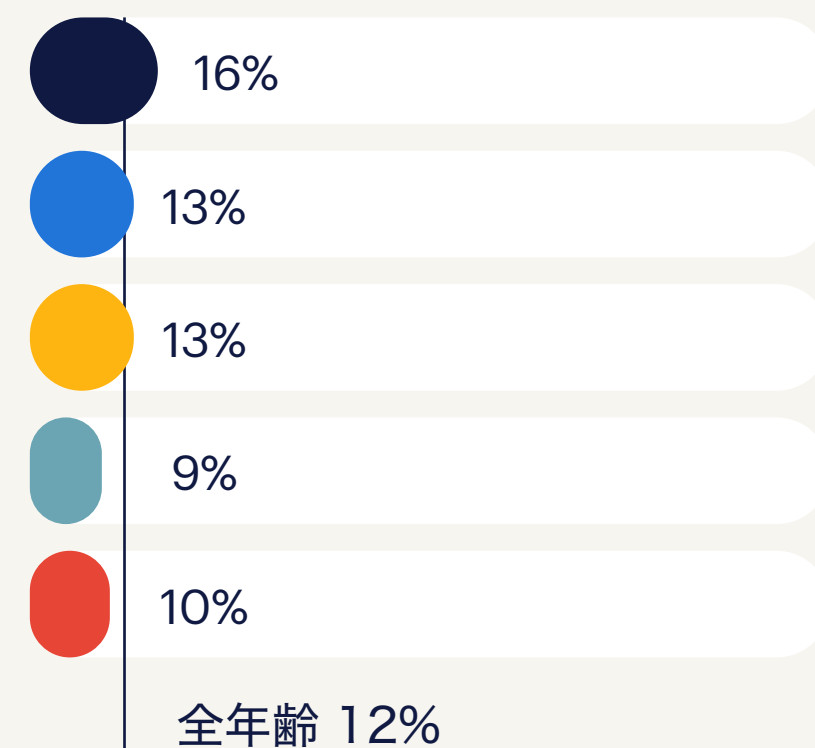
が、60歳前に引退したいと考えている

早期引退したくてもできない要因は何ですか

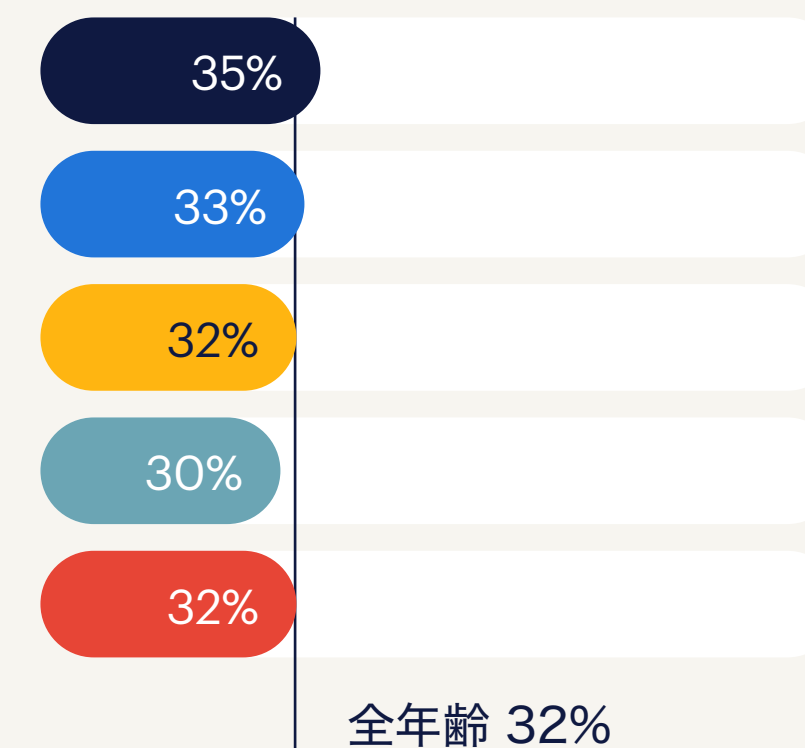
経済状態（年齢別）



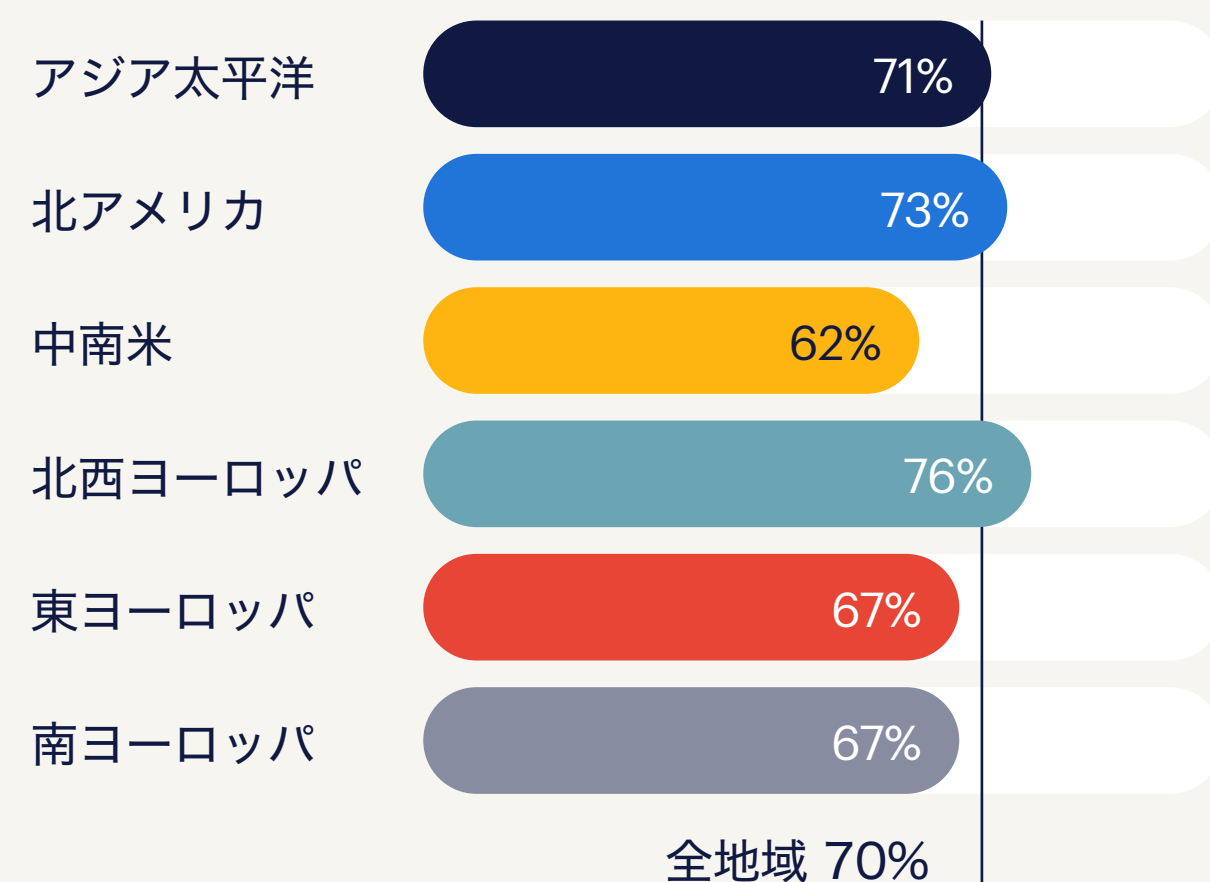
雇用主に必要とされていると感じる



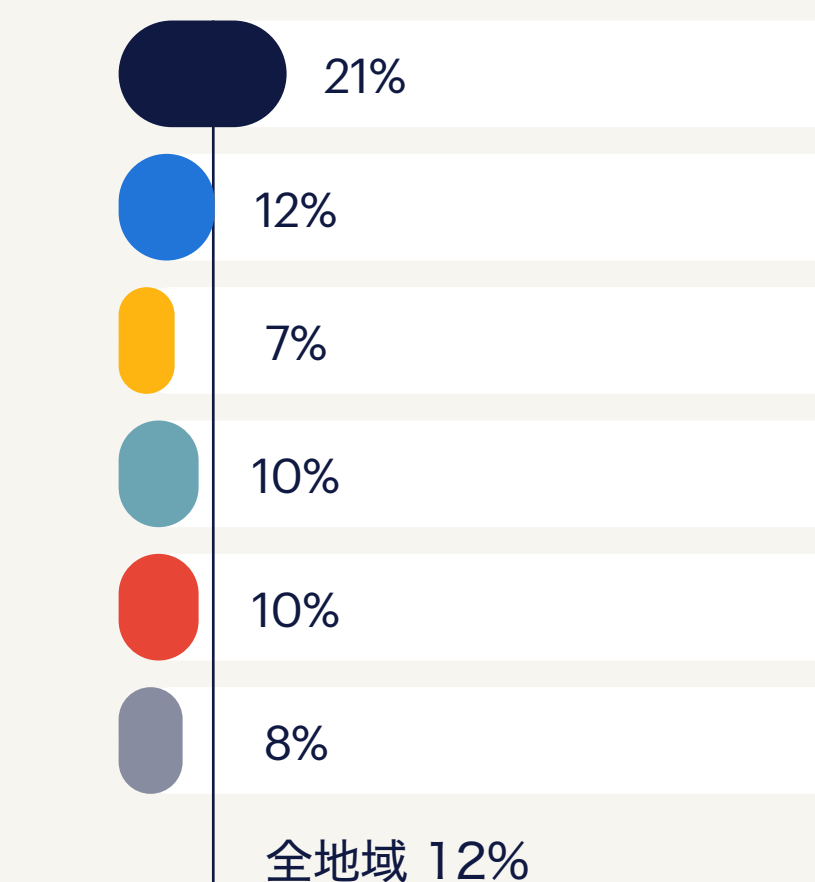
生活の中に仕事が必要



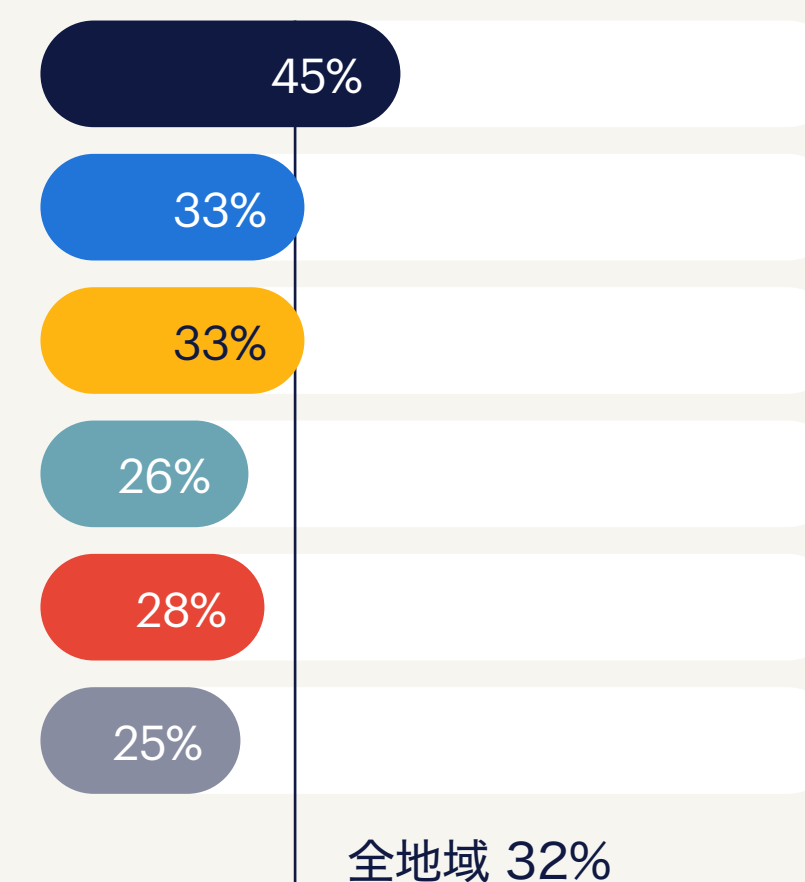
経済状態（地域別）



雇用主に必要とされていると感じる



生活の中に仕事が必要



地域による明らかな違い

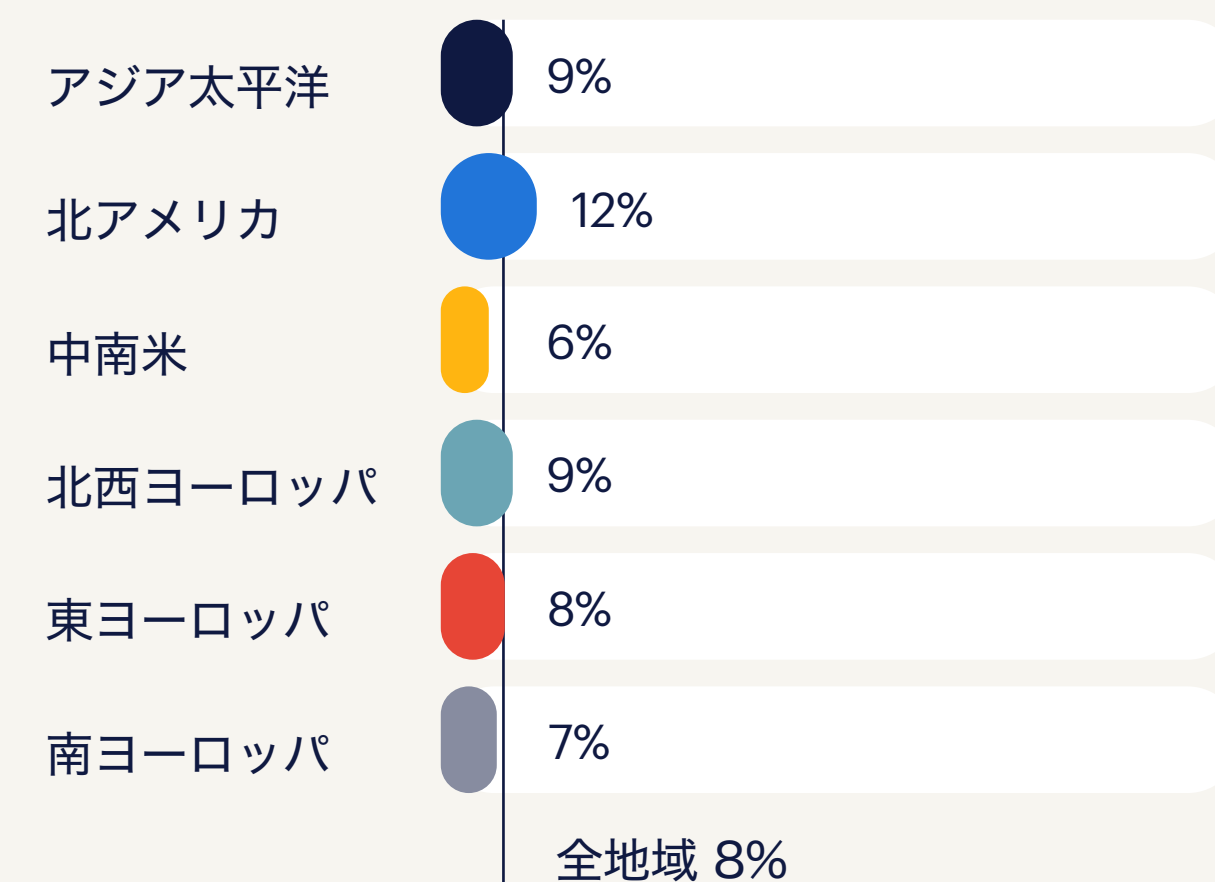
世界の労働力の 33% が 60 歳までに引退したいと考えているにもかかわらず、市場によってはほとんど実現できていない。アジア太平洋では 4 分の 1 より少し多い人々が、60 歳が理想的な引退年齢と考えている。同地域では 3 % というかなり高い割合の人が、生涯現役でいたいと答えている。これはあらゆる地域の中で最も多い数である。これに対し南ヨーロッパではわずか 0.5% が引退したくないと答え、60 歳までには引退したいという人も多数いた。中南米では 26% が 50 歳までに引退することを希望しており、これは他の地域よりかなり高い割合となっている。これとは対照的に、北西ヨーロッパではわずか 9 % がそう答えている。

日本では、わずか 15% が 60 歳までに引退することを計画している。同国で最も一般的な引退年齢は 65 歳である (25%)。日本では、驚くほど多い 8 % の人が、生涯現役でいたいと考えている。これは世界平均の 5 倍の数字である。一方、ギリシャとイタリアでは、1 % より少ない回答者が、引退はしたくないと答えている。

世界では平均 8 % ができるだけ早く引退したいと考えているが、この気持ちはイギリスではかなり強い (14%)。中国では、調査したどの市場よりも低い、わずか 1.4% がそう感じている。

しかし、人々が望んでいることと実現可能と信じていることが、必ずしも一致するとは限らない。34% が 65 歳から 69 歳までは引退できないと考えているが、これは理想的な引退年齢と感じている 60 歳とは一致していない。オランダでは明らかな過半数 (59%) が、65 歳から 69 歳までは引退できないだろうと答えている。驚いたことにインドの回答者らは、早い引退に楽観的で、12% が 50 歳までに引退できると考えている。

理想を言えば、できるだけ早く引退したい



従業員が引退計画を実現できるようにするための 3 つのヒント

1

引退の選択肢は市場、職業、年齢によって大きく違うが、いずれにせよ雇用主は教育、奨励金付き社内貯蓄制度、マッチング拠出などを通じて、従業員のよりよい準備を支援できる。従業員の経済的ニーズに最適な選択肢が多くなるよう、国際的な戦略を地元市場向けにローカライズしよう。

2

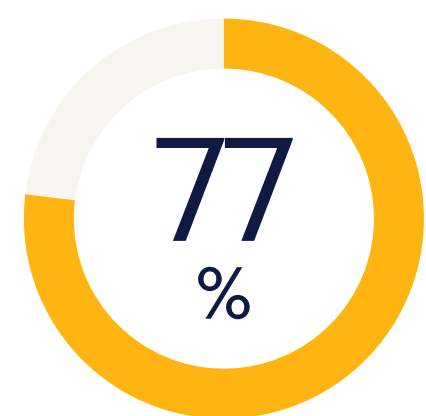
よりよい引退が計画できるよう、人々は世界のどこでも、よりよい金融関連教育を必要としている。企業はこうした知識を、いかに研修や能力開発戦略の一部として伝えていくか検討すべきだ。こうした講座への参加に追加の報奨を提供することは、「ファインアンシャルウェルネス（金融の健康度）」に非常に大きな効果がある。

3

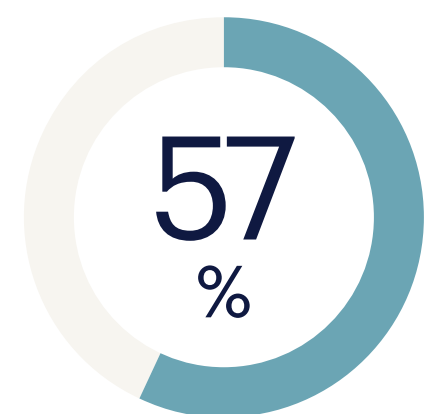
高齢労働者に、最終的な退職のための移行計画を提供しよう。人材不足は、人口動態の変化により今後数年間で深刻化するため、企業は定年間近の従業員がフルタイムからパートタイムに徐々に移行し、その後完全に引退できるような柔軟な職務を確立すべきである。

帰属意識。

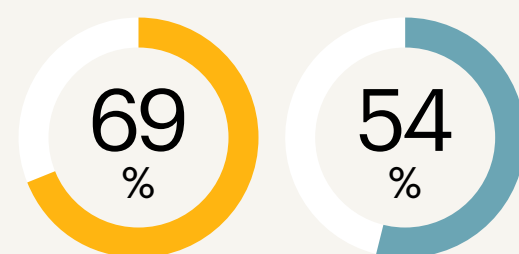
弊社の調査によれば、世界の労働者はこれまでにないほど、包括的で多様性のある職場を提供してくれる組織の一員になりたい、自分と同じ価値観を持ち、社会や環境に明確に参画しているような事業を行う組織の一員になりたいと願っている。社会正義を求める動きが加速するなか環境問題への意識が高まり、世界中の人々が、自分が働く企業は自分の信条を反映したものであるべきだと考えているのだ。



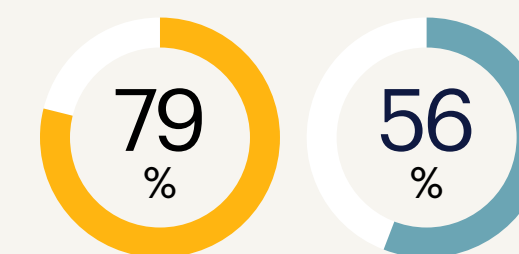
雇用主の価値観や目標は
大事だと考える (世界全体)



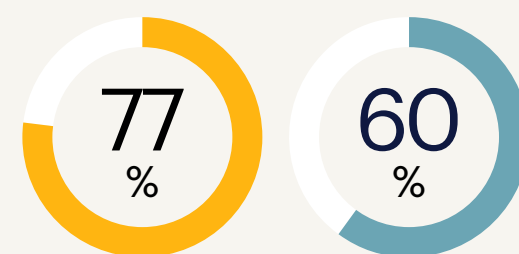
私の仕事はやりがいを
与えてくれる (世界全体)



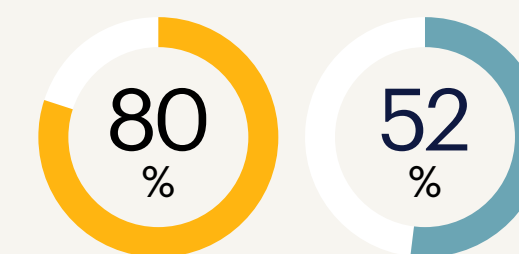
北西ヨーロッパ



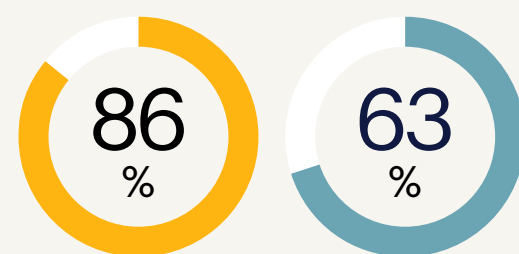
東ヨーロッパ



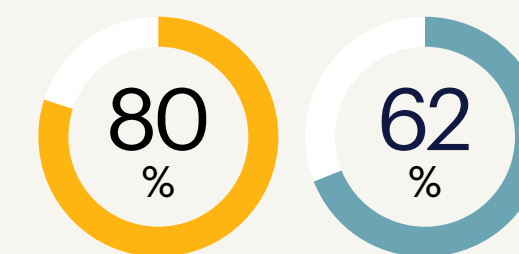
北米



南ヨーロッパ



中南米



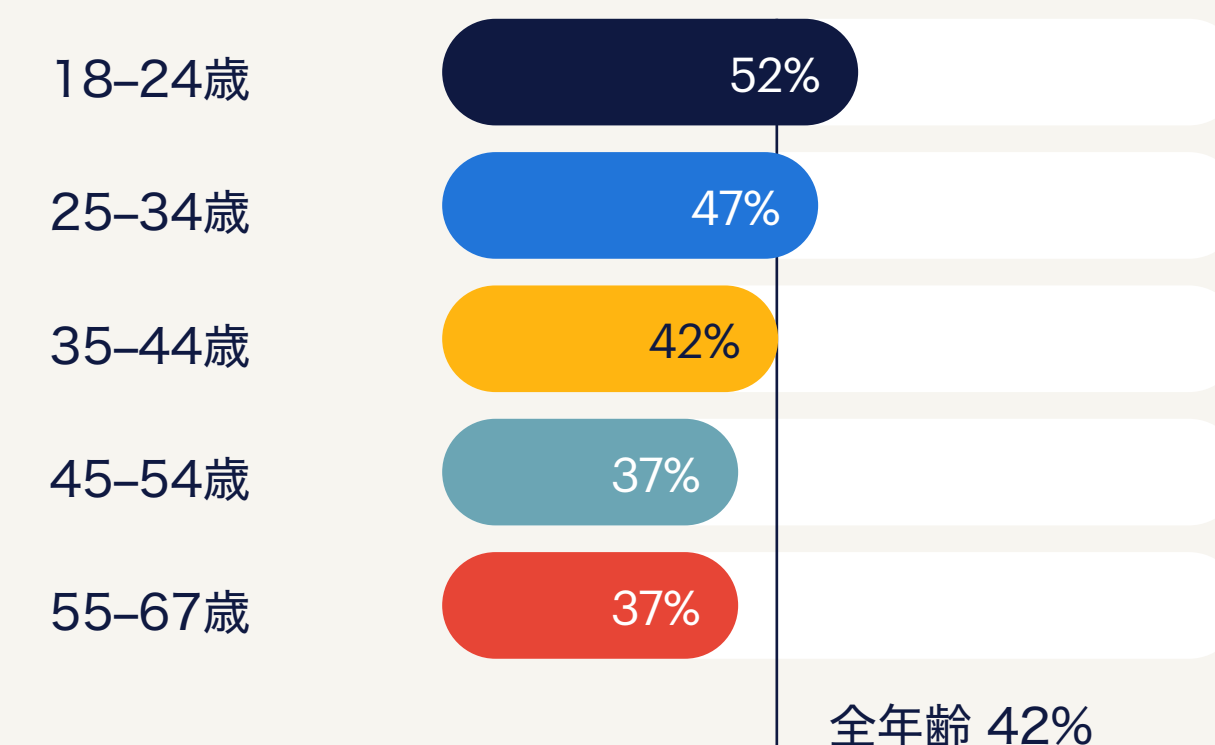
アジア太平洋

調査したうち 77% が、持続可能性、多様性、透明性に関する雇用主の価値観や目的は重要だと答えている。また5人のうち2人 (42%) が、自分の価値観と合わない企業では働かないと答えている。さらに同じ割合が、より持続可能な社会を目指した積極的な取り組みを行っていない組織からの仕事は引き受けないと答えている。

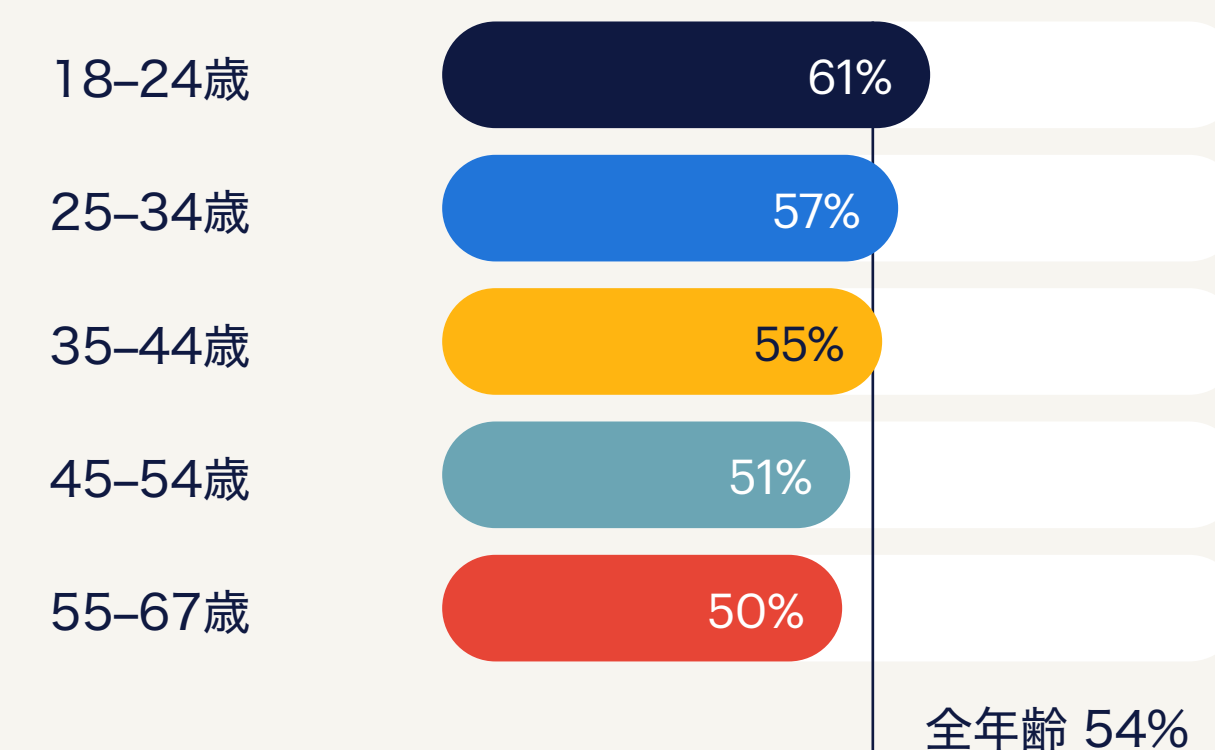
また過半数 (57%) が、仕事はやりがいを感じたいという必要性に応えてくれると感じている一方で、ほぼ同じ割合 (54%) が、帰属意識が持てなければ仕事を辞めると答えている。

パンデミックがもたらした教訓の1つは、従業員の生産性や満足度を維持し向上させるためには、従業員の働き心地が重要であるということだ。弊社のデータによれば、報酬が大事なのももちろんだが、労働者は職場での待遇や居心地のよさにも重点を置いている。そして近年の人材不足の中で、帰属ということがますます大切になってきている。他にも雇用の選択肢があることを知っているため、多くの労働者が自分と価値観が同じで、帰属意識を与えられる会社で働く機会を探そうになっている。

社会や環境の問題に関して、自分の価値観に合わない企業には就職しない



帰属意識が持てなければ仕事を辞める





インクルージョンと帰属意識は、人材だけでなく、企業にとっても重要だ。[デロイト](#)によると、帰属意識を持つことで職務遂行能力を 56% 向上させ、離職リスクを 50% 減少させ、雇用主のネットプロモータースコアを 167% 増加させ、病欠を 75% 減らすことができるという。

組織の一員であることを実感したいという欲求は、特に若い世代で顕著だ。弊社のデータでは、18 歳から 24 歳の従業員の 61% が、職場に帰属意識が持てなかったら退職すると答えているが、この傾向は年齢が高いほど低く、55 歳以上の回答者では辞めると答えたのは半分より少なかった。

この傾向は、持続可能性に関する質問でも見られる。Z 世代の半分近く (49%) が、より持続可能になるため積極的に努力していない企業で働くことを拒否している。こうした心情は、最高年齢層では 35% に過ぎなかった。

同じく、25 歳以下の過半数 (52%) が、社会や環境の問題に関して雇用主の価値観が自分と合わなければ就職しないと答えたが、最高年齢層では、そうだ考えていたのはわずか 3 分の 1 (37%) だった。

若い労働者はなぜそんなに、雇用者の社会的価値観が自分と合うことに固執するのだろうか？ [多くの調査](#)によれば、Z 世代とミレニアル世代は、気候変動や社会正義や持続可能性といった問題に熱心に取り組んでいるという。

消費者として、Z 世代とミレニアル世代は、自分の考えに合った企業を支持しているので、就職に関してもこうした原則に従うのは当然のことなのだ。若い購買層に対して商品売り込むにしろ、彼らを雇用するにしろ、企業にとって明らかな教訓は、安全な環境づくりと帰属意識の醸成が雇用主として取り組むべき重要な課題であるということだ。この警告に耳を傾けた企業は、人材争奪戦に勝利する可能性が高いだろう。

地域による明らかな違い

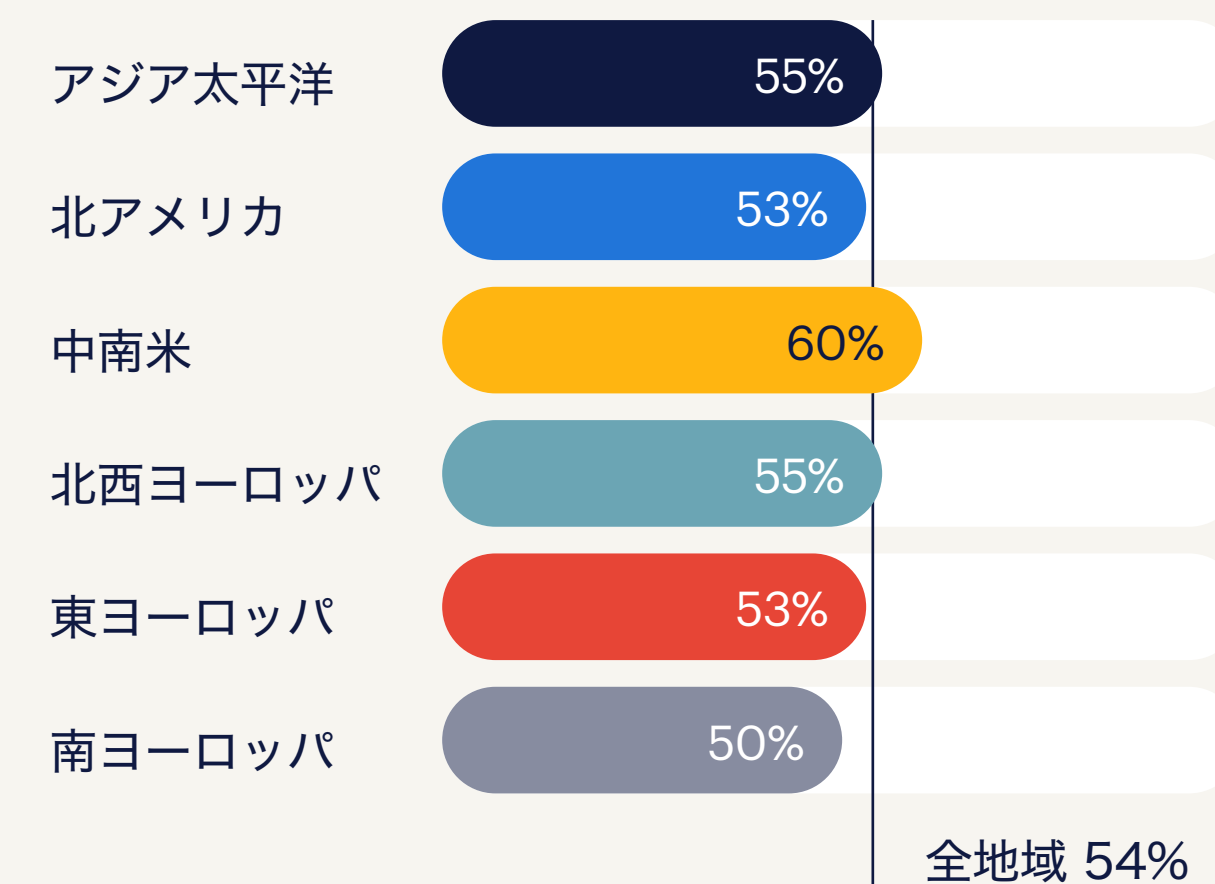
中南米の労働者は、他の地域よりも帰属意識を重視しており、60%がそう感じられなければ仕事を辞めると答えている。それとは反対に南ヨーロッパでは、50%しかこうした気持ちを持っていない。中南米の人々は、持続可能性、多様性、透明性に関する雇用主の価値観や目的も強く意識しており、86%がこれらは重要な問題であると回答している。しかし北西ヨーロッパの人々は、それほど熱意を持っておらず、同じように感じているのは69%に過ぎなかった。

過半数が、雇用主の価値観が自分と同じであると答えてはいるものの、市場によって明らかな特徴があった。日本、中国はともにアジアの強力な経済大国でありながら、労働者の雇用主の価値観に関する考えは大きく異なっている。中国では

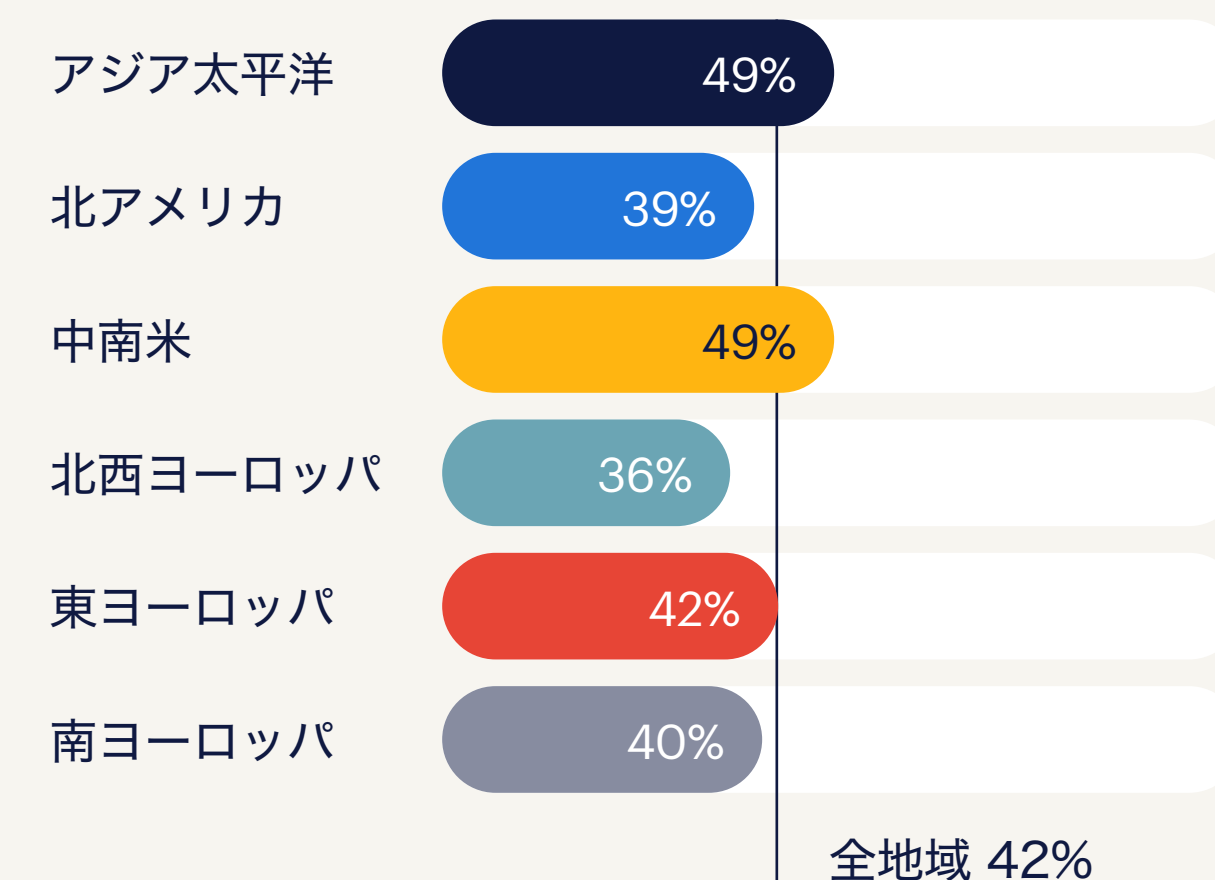
89%が自分の会社は自分と同じような価値観を持っていると答えたが、日本ではやっと過半数（51%）がそう考えている。

多くの人にとって、「やりがい」は仕事に求めるもののリストで上位に来るが、このことはアジア太平洋地域（62%）、中南米（63%）にも当てはまった。インドではその傾向が特に強く、88%が仕事にやりがいを感じていると回答した。それとは反対に日本では、そう感じているのは38%だった。この格差は、人口動態の影響かもしれない。[日本の平均年齢は世界最高](#)の48.6歳だが、インドは28.7歳とはるかに若いのである。弊社の世界統計を見ると、若い人は年齢が高い人たちよりも仕事にやりがいを感じる傾向があることがわかる。

帰属意識が持てなければ仕事を辞める



社会や環境の問題に関して、自分の価値観に合わない企業には就職しない



帰属意識を育むための 3つのヒント

1

従業員間の違いを認めつつ、共通点を強調しよう。個性と多様性はイノベーションの鍵ではあるが、目標や経験の共有は人を団結させる。従業員のための情報交換グループを設置して、意欲向上を図ったり、質問を受け付けたり、個人指導プログラムに参加できるようにしたりしよう。

2

意思の疎通、共感、承認は、労働者が組織に帰属意識を持つための重要な要素であり、雇用主は人事戦略においてこうしたことを重視すべきである。従業員が毎日、仕事で本当の自分らしさを発揮できるようにすることで、企業は安全で育成的な環境を提供し、生産性と創造性を促進することができる。

3

社会的な交流を深め、個人的な情報共有を促進するようなグループ活動を計画しよう。チーム間での親交を促すことで、仕事上の共同作業だけではできないような絆が生まれる。これは、在宅勤務者では難しいかもしれないが、オンラインでのバーチャルパーティーや楽しい催しは同僚との距離を縮めることができるだろう。

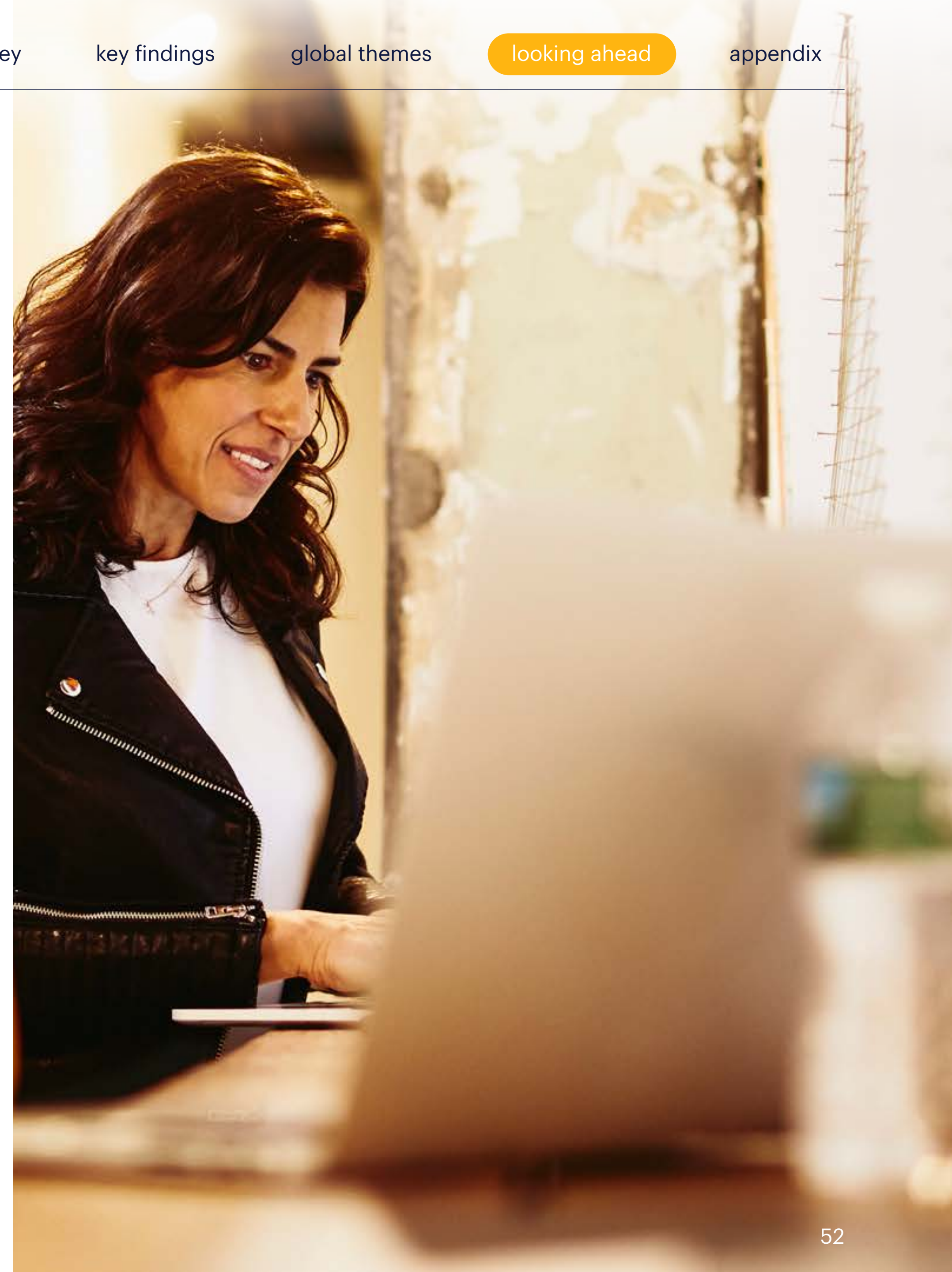
looking ahead.
今後の展望。



今後の展望。

パンデミックの発生から3年が経過し、世界の労働者らがさらなる未曾有の困難に直面している現在、雇用者による支援は、人々の幸福にとって再び不可欠なものになるうとしている。

生活費の高騰、経済の不確実性、地政学的な不安定さなどが、人々の心を不安でいっぱいになっている。同時に人々は、いまだに自分と同じ価値観を持った組織に帰属したいと考えている。このため企業としてはもちろん、今年はどのように社員を導き支援していくのか、検討する必要がある。パンデミックの最中、雇用主からの支援と保証はきわめて重要だったが、こうした取り組みは今後も維持していく必要があると、弊社の調査は示している。組織は可能な範囲での金銭的あるいは非金銭的な取り組みにより、インフレを緩和し、コスト上昇を相殺することができる。特別ボーナス、一時的な生活費の補助、より頻繁な給与の見直しは、労働者が求めている後押しになり得る。リモートワークの拡大、オフィスでの食事の無料提供、通勤用貯蓄口座の設置なども、支援策の一例だ。



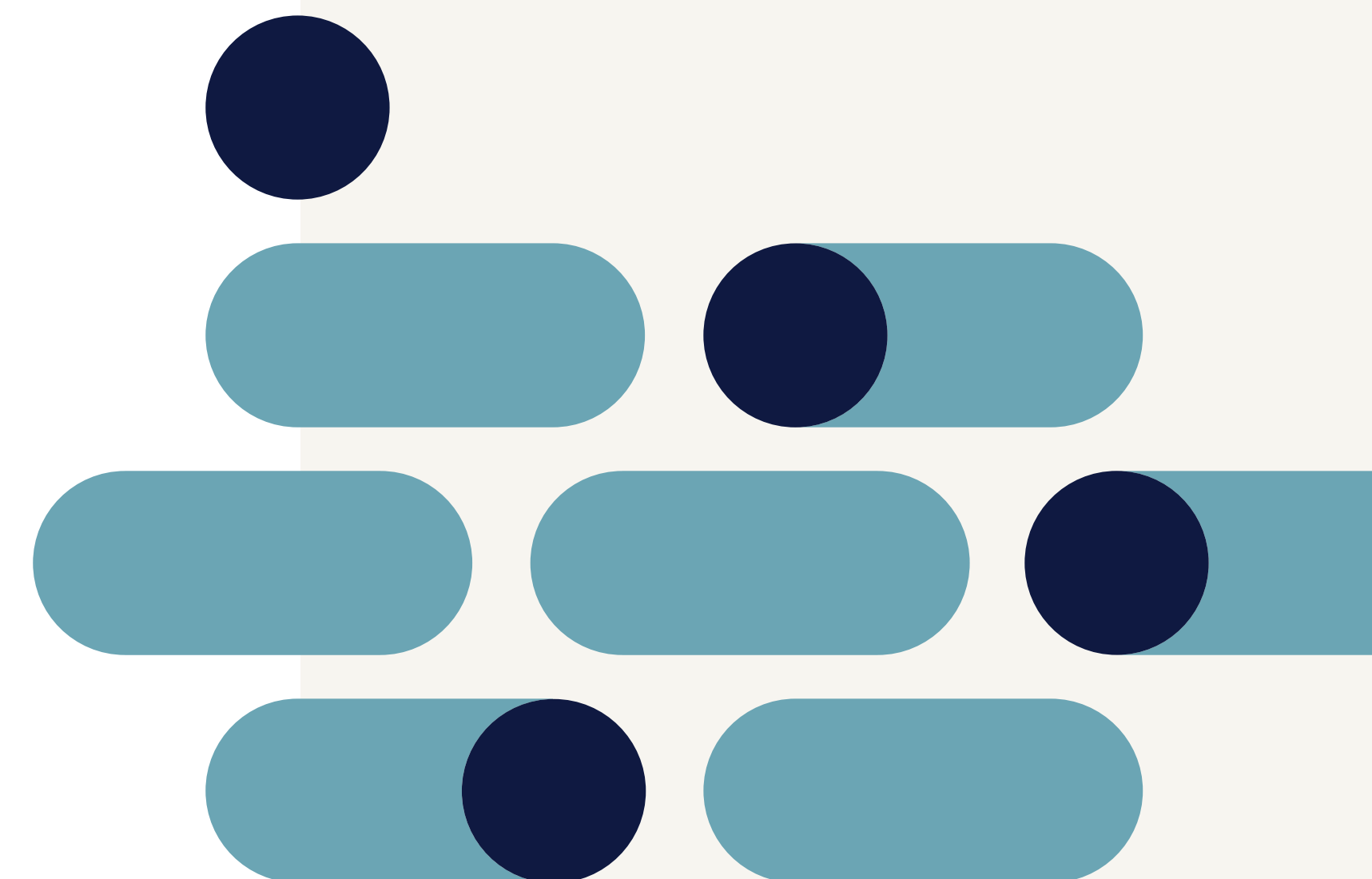
インフレの脅威だけでなく、経済の不確実性によって、多くの人が生活への不安を感じている。絶え間ない企業のレイオフや人員削減のニュースが、労働者の不安感を高め、生産性と人材の確保の両方に悪影響を与えているのである。

ビジネスリーダーはこうした不況の圧力に対処するための展望と計画を、積極的かつ誠実に伝えていく必要がある。よいニュースばかりではないかもしれないが、該当する従業員に対して思いやりを持って支援を表明する雇用主は、全従業員の敬意と信頼を勝ち得るだろう。

またこうしたアプローチは、金銭的なものだけでなく、従業員のニーズ全てに対して適用すべきだ。職場を、外部のあらゆる心配事から逃れられる場所にすること、つまり、帰属意識が持て、柔軟な方法で仕事ができ、ワークライフバランスを保てるようにすることを優先しなければならない。

弊社のデータが示すとおり、過半数の労働者は企業の価値観が自分の価値観と合っていると考えており、この激動の時代にはこれまでもましてその一致を強化することが大事になっている。そうでなければ企業は、重要な人材を失うという、さらに大きな脅威にさらされることになる。

弊社の調査が世界の労働者の心情について、有意義で実践的な情報を提供できていれば幸いである。人材への需要が緩和されても、従業員の熱意と活力を維持する必要性に関しては、一向に気を緩めるわけにはいかない。それどころか、今後の課題を克服するためには、企業はより強力に従業員を奮い立たせなければならないだろう。ここで紹介したインサイトが、この一助となることを祈って。

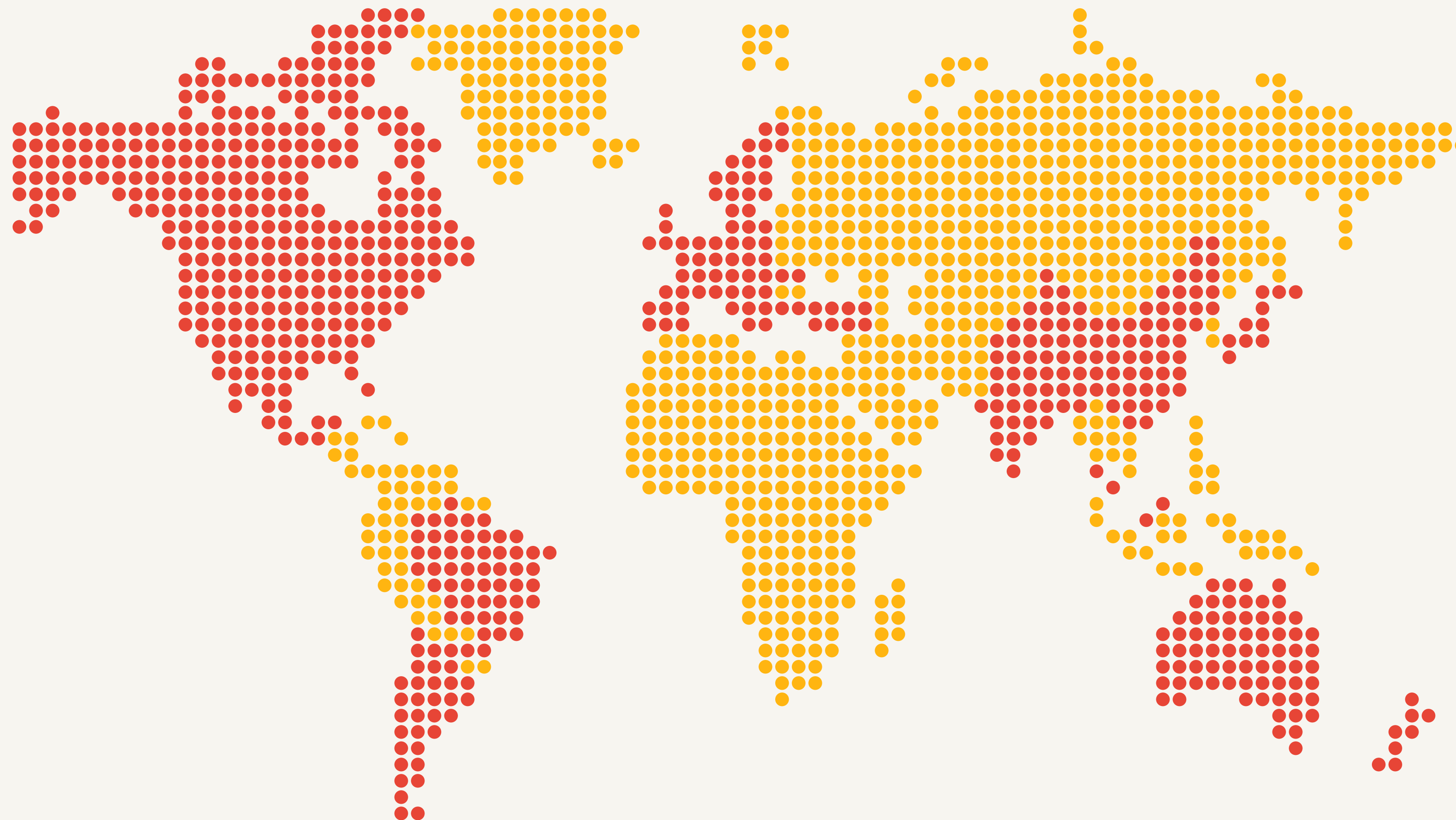


appendix. 付録。



市場の選択。

アルゼンチン	ギリシャ	ポーランド
オーストラリア	香港	ポルトガル
オーストリア	ハンガリー	ルーマニア
ベルギー	インド	シンガポール
ブラジル	イタリア	スペイン
カナダ	日本	スウェーデン
チリ	ルクセンブルク	スイス
中国	マレーシア	トルコ
チェコ	メキシコ	イギリス
デンマーク	オランダ	アメリカ
フランス	ニュージーランド	
ドイツ	ノルウェー	



日本。

基本姿勢

- ワークライフバランスに悪影響を与えると思われる仕事は引き受けない
— 48% (世界全体 61%)
- 自分の生活を楽しむ妨げになるなら、仕事を辞める— 38% (世界全体 48%)
- 有害な職場が原因で仕事を辞めたことがある — 19% (世界全体 34%)
- 昇進の機会がないため、仕事を辞めたことがある— 13% (世界全体 30%)

→ 17% が、私生活に合わないという理由で仕事を辞めたことがある

(世界全体 33%)

- 私はクワイエット・クイitting (最小限の仕事しかしない) をしている
— 11% (世界全体 31%)
- 人生において仕事は重要だ
— 48% (世界全体 72%)

期待

- 経済情勢が変化の中で、従業員が雇用主に求めること：
 - 通常の年収査定以外の給与の引き上げ— 34% (世界全体 39%)
 - 生活費のための月給引き上げ— 32% (世界全体 41%)
 - 光熱費、交通費などの日常的な出費への支援— 28% (世界全体 28%)

→ 30% が、雇用主から生活費上昇に対処するための補助が得られていると感じている

(世界全体 49%)

- 私の仕事は勤務時間に関して柔軟性がある— 55% (世界全体 57%)
- 私の仕事は作業場所に関して柔軟性がある— 45% (世界全体 51%)
- 柔軟性がないことが理由で仕事を辞めたことがある— 16% (世界全体 27%)
- 作業場所に関して柔軟性がない仕事は引き受けない— 29% (世界全体 40%)
- 勤務時間に関して柔軟性がない仕事は引き受けない — 33% (世界全体 45%)

雇用の安定

- 職を失うことを心配している
— 35% (世界全体 37%)
- 職を失っても、すぐに次の仕事を見つけられる自信がある
— 51% (世界全体 50%)
- 経済の不確実性が私の雇用の安定に与える影響を心配している
— 41% (世界全体 52%)

→ 44% が、雇用保障がない職には就かないと考えている

(世界全体 63%)

- 雇用保障は重要だ
— 85% (世界全体 92%)
- 私の仕事は安定している
— 75% (世界全体 86%)
- 生活費の増加に対処するため、副業を始めた / 始める予定だ
— 18% (世界全体 25%)
- 生活費の増加に対処するため、今の仕事の勤務時間を増やそうとしている
— 17% (世界全体 23%)

アンリタイヤメント (生涯現役)

- 生活費の増加に対処するため、引退を遅らせることを予定している
— 11% (世界全体 18%)
- 49% が、65 歳になる前に引退できると考えている (世界全体 51%)
- 63% が、経済的な理由で早く引退したくてもできないと話している (世界全体 70%)

→ 34% が、仕事は生活の中で必要であり、そのために引退を遅らせていると話している

(世界全体 32%)

- 早く引退したくてもできない要因は何ですか：
 - 雇用主に必要とされていると感じる— 11% (世界全体 12%)
 - 特定の節目の時期を待っている
— 15% (世界全体 17%)
 - 引退したくない
— 12% (世界全体 6%)

帰属意識

- 帰属意識が持てなければ仕事を辞める
— 23% (世界全体 54%)
- 雇用主の価値観や目標は大事だ
— 63% (世界全体 77%)
- 社会や環境の問題に関して、自分の価値観に合わない企業には就職しない
— 36% (世界全体 42%)
- 私の雇用主の価値観と目標は、私の価値観や目的と一致していると感じる (持続可能性、多様性、透明性などに関して)
— 51% (世界全体 73%)

→ 38% が、仕事はやりがいを与えてくれると感じている

(世界全体 57%)

が、私生活に合わないという理由で仕事を辞めたことがある
(世界全体33%)



foreword

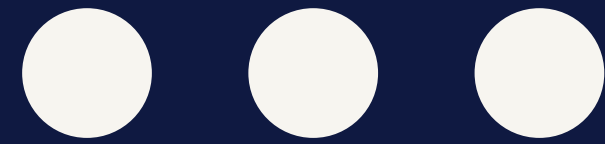
about the survey

key findings

global themes

looking ahead

appendix



we would love to hear your
thoughts and comments —
let's start a conversation

randstad

global corporate affairs

corporate.communications@randstad.com

+31 20 569 5623

media inquiries

Elise Martin-Davies

press@randstad.com

+31 6 1322 1536

research

Max Wright

max.wright@randstad.com

+31 6 1229 7221



randstad