

新しいスキルの獲得を超えて： 不確実な未来に対するレジリエンス（強靱性）への投資

新しいスキルの獲得のみでは、戦略的に行き詰まるかもしれません。労働者の技能を再教育することは戦術的に必要なことですが、新しいスキルの獲得だけでは十分ではありません。スキル不足は途方もなく大きい一方、投資は極めて少ない状況にあります。また、変化のスピードはあまりにも早いので、これまでに成功した新しいスキルの獲得に関する取り組みでさえ、すぐに時代遅れになってしまいます。必要とされているのは、仕事のダイナミックな性質と、人々が自らを再教育するダイナミックな可能性の両方を考慮に入れた人材育成アプローチです。これを効果的に行うためには、組織は短期的にも長期的にも従業員のレジリエンス（強靱性）を構築することに焦点を当てる必要があります。それにより、常に変化する状況に対する組織自身の強靱性を高めることも可能となるのです。

現状の推進要因

組織は、急速に変化するスキルの状況を乗り切ろうと奮闘しています。2020年のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンドでは、回答者の53%が、今後3年以内に従業員の半数以上がスキルや能力を変化させる必要があると答えました。この爆発的な変化を効果的に乗り切れることは、組織にとって容易なことではありません。彼らは、劇的に変化するビジネス環境に直面しています。スキルや能力に対するニーズは絶えず変化し、人材育成ニーズに対する組織の対応への期待は高まっていますが、向かうべき方向性に関する洞察力や投資は不足しています。

今日、労働者や組織が生き残り、繁栄するために必要な資質は、過去に必要とされていたものとは大きく異なっています。その理由の1つは、経済が生産

レジリエンス・ギャップ

74%の組織が、今後12カ月から18カ月間の成長のために、従業員の新しいスキルの獲得は重要、または非常に重要であると答えています。準備が十分に整っていると答えた組織はわずか10%でした。

の時代からイマジネーションの時代に移行しつつあることです。これまでのビジネスの成功は、大規模な製造やサービス提供を効率的に行うために、正確に調整されたスキルを展開することに主として依存していました。今日、ビジネスの成功は、イノベーションや起業家精神、スキルだけではなく定量化が難しい能力（クリティカル・シンキング、EQ、協働など）も必要とする創造的な活動にますます依存するようになっていきます¹。

イマジネーションの時代に合わせたビジネスモデルへの転換を迫られる中で、企業は、スキルや能力を常に最新の状態に維持するためのサポートを求める従業員からのプレッシャーにも直面しています。私たちの調査では、回答者の73%が、企業は人材育成に第一義的に責任を持つ社会的存在であると認識しており、従業員自身の責任はおろか、教育機関や政府、職能団体および組合（図1）の社会的責任をはるかに超えていると答えました。この期待に照らして、企業が従業員の長期的な雇用可能性に対処することに対する監視の目は強くなり、社会的圧力も高まっています²。そのため、例えば仕事の自動化により従業員を解雇する場合、大きな反発を受けることも想定されます。

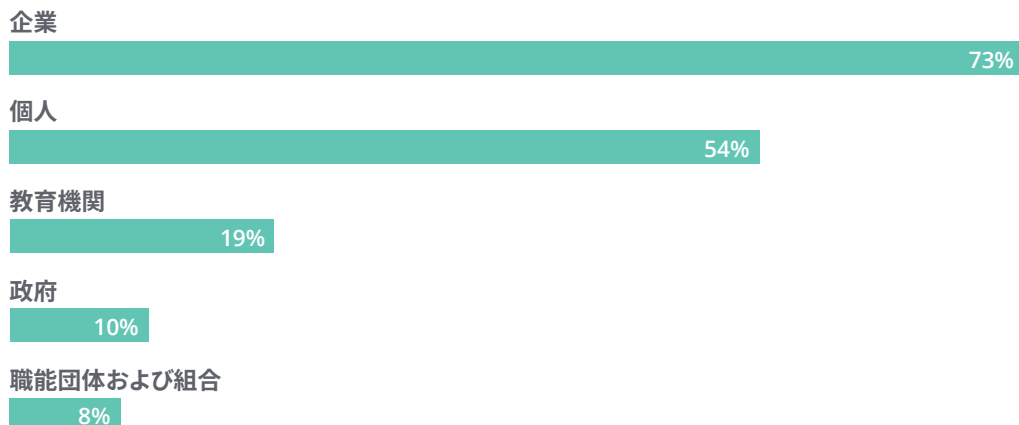
スキルと能力の不足に対処するために、組織にはさらなる対応が期待されているにもかかわらず、ほとんどの組織がそのような取り組みを始めることの必要性を認知していないことを私たちの調査は示しています。59%の回答者が、新しい需要に対する労働者の準備状況を理解するための追加情報が必要だと答え、38%の回答者が、人材育成のニーズと優先順位を特定することが人材育成に関する最大の障害であると答えました。仕事がダイナミックになってい



図1

「人材育成の全体的な責任を持つのは他でもない企業である」と答えた回答者が多かった

社会における組織のうち、人材育成に第一義的な責任を持っているのはどれだと思いますか。2つまで選択してください。



Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2020.

転換点

この1年間、ビジネス上の必要性和社会的な期待の両方でスキル獲得競争が脚光を浴びてきました。Deloitte³、Accenture⁴、IBM⁵、JPMorgan Chase⁶、PricewaterhouseCoopers⁷およびSAP⁸を含む組織は、労働者のスキル獲得に向けた大規模な投資を行うことを2019年に発表しました。

こうした取り組みの中でおそらくもっとも注目されているのは、Amazonが2025年までに米国の労働者10万人のスキルアップに7億米ドルを投じる声明を発表したことでしょう。このプログラムは、さまざまなセグメントの従業員、技術グループおよびコミュニティに機会を提供するさまざまなプログラムを通じて、従業員のレジリエンスを構築しようとしているAmazonのコミットメントを反映しています。Amazon Technical Academy、Associate2Tech、Machine Learning Universityなどのプログラムは、需要が高い仕事に必要な技術的スキルの育成を対象としており、従業員は新興技術の理論と応用の両面で最新スキルを身につけることが可能となります。さらに、Amazonでは、隣接あるいは関連する役割を従業員が自身のコミュニティで見つける手助けもしています。同社は、授業料前払い型のキャリア・チョイス・プログラムを提供しており、フルフィルメント・センター（通信販売で注文を受けた商品の発送センターのこと）に従事する従業員が、需要の高い職業に転職するための支援を行っています。2012年以来、25,000人がこのプログラムを利用して、航空機力学、コンピュータ支援設計、工作機械技術、医療ラボ技術、看護などの分野で新しいキャリアを歩み始めました。このプログラムに参加したAmazonの従業員は即座に報酬が上がるほか、給与とキャリアの両面で長期的な恩恵を受けます。また、キャリア・チョイス・プログラムでは、新たなキャリアパスを導入し、地元の需要に応じた役割を担う人材のパイプラインを構築することで、より広いエコシステムの発展に貢献し、地元企業の成長や世帯収入の増加、周辺地域の平均賃金の上昇をもたらしています⁹。

く中で、スキルの状況は大きく変化しており、必要なスキルについて、有用性は限られるが長続きするものを定義することが実践されています。当然のことながら、私たちの調査では、自組織が3年後に必要なスキルを十分に予見できていると答えた回答者は、わずか17%でした。

人材育成における優先順位を組織がより理解するために必要な情報を入手したとしても、多くの組織が別の障壁、すなわち必要な投資を得ることの困難さに直面することを、私たちの調査は示しています。回答者の84%が、労働者による生涯を通じた再教育は組織の成長戦略にとって重要または非常に重要であると考えている一方で、今後3年間でそのようなスキル獲得に関する投資を大幅に増やすことが自組織において期待できると答えた回答者は16%にとどまりました。実際、回答者の68%が、新しいスキルの獲得が必要とされる最大の領域の1つであるAIについて、投資は控えめである、あるいは全く投資していないと答えました。また、回答者の32%が、投資

が不十分であることが、組織の人材育成に関する最大の障壁であると答えました。

これらの調査結果を考慮すると、回答者の大半（75%）が、主に現有の労働者に新しいスキルを獲得させることで、必要なスキルや能力の供給源となることを期待しているものの、想定通りに実現できているとは言えないようです。

2020年の展望

組織は、この急激に変化するビジネスやスキルを取り巻く環境に対処する方法をどのように見つければよいのでしょうか。私たちは、人材育成を、労働者と組織のレジリエンスを構築するための戦略としてとらえ、短期的なニーズのための新しいスキルの獲得に加えて、不確実な将来に適応するためのツールと戦略を労働者および組織に備えさせるアプローチを提案します。レジリエンスというレンズを通して、再

グローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンドにおける「新しいスキル獲得」の歴史

この10年間の早い時期に、組織が人材育成に注力することを私たちは発信してきましたが、絶え間ない創造的破壊の時代を生き残ろうとする人々にとって、それは本格的なビジネス上の必要条件になってきました。2013年、タレントマネジメントに関する状況が、採用から人材育成へと揺れ動いている様子について私たちは記しました。「[The war to develop talent](#) (人材育成闘争)」の章において、グローバル人材の不足や離職コストの増加、そして生涯を通じた成長を求める労働者の増加といった状況を踏まえ、人材ネットワークの設計、人材育成計画の策定、ラーニングプログラムの構築、およびリーダーの育成に組織が取り組むことの重要性が増していることを述べました。2014年までに、労働者の能力はますます重大な問題となり、回答者の75%がそれを緊急または重要と評価しましたが、取り組む準備が整っていると答えたのはわずか15%でした。「[The quest for workforce capability](#) (従業員の能力：グローバルに対応できる専門性を有する人材を確保できる仕組みの構築)」においては、求められる能力と現状とのギャップをあらゆる階層で調査し、年1回限りのイベントではなく、体系的かつ継続的なプロセスを用いて人材育成を行うために、組織がグローバルなスキルのサプライチェーンを構築する必要があると注意を促しました。私たちは、2015年および2016年のレポートにおいては、組織が切実に必要としているスキルを獲得するための重要な手段としてラーニングに焦点を当て、その重要性を再確認しました。2017年までに、新しいスキルの獲得に関する直近10年間を特徴づけるような傾向が現れ始めました。すなわち、スキルが有用である期間が短くなってきているのです。「[Careers and learning: Real time, all the time](#)” キャリアとラーニング：リアルタイム・継続的な学びの実績)」においては、キャリアの期間が延びることとスキルが有用である期間が短くなることが同時に発生することで、「キャリアという概念が根底から揺らいでいる」と私たちは記しました。キャリアの長さやダイナミックな性質との間の二項対立はだんだんと明確になってきており、継続的な変化に直面して、どのようにして組織は自らそして労働者のレジリエンスを高めることができるのかという、今年の重要な問題を我々に問いかけるに至っています。

教育は、労働者の安全を脅かすものから、それを定義するものへと変化します。すなわち、絶えずスキルを更新し、新しいスキルを学ぶことができる労働者は、今日の急速に変化する雇用市場においてももっとも雇用を得ることができる者となるでしょう。

再教育を施した従業員が離職してしまうのではないかと危惧する組織リーダーにとっては、従業員のスキル獲得に対して投資することはリスクであるように思われるかもしれませんが、それは必ずしも真実ではありません。効果的な社会的企業は、活用可能な労働力がどのような能力を有しており、どのくらいその能力を成長させることができるか、また、社内外のエコシステム全体における新しい労働力と卒業生にとって企業が魅力的であるかどうか、成功の鍵であると認識しています。労働者のレジリエンスを高めることを支援する組織は、魅力的な雇用主になることができ、既存の人材のリテンションだけでなく新たな人材を獲得するための競争優位性を確保することが可能となります。

今年のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンド調査に基づいて、私たちは、組織がレジリエンス(図2)の構築を検討する際に留意すべき事項を5つの領域にまとめました。これらの転換は、労働者が何を学ぶべきか(能力を育成し、目に見えない将来の問題に取り組む)、どのように学ぶべきか(仕事の中で、あるいは報酬によって動機づけられ)、そして彼らが学んだことをどこに適用すべきか(組織内外の将来の機会)について、組織がどのように検討できるかを示しています。



図2

組織がレジリエンスを構築するのに役立つ5つの転換

これまで	これから	調査によると	私たちの視点
スキルの構築	まずは能力の育成、そしてスキルの育成	調査の回答者はこのトピックについて意見が分かれています。48%は、現在の仕事に必要な技術的スキルを持つ人材の採用が人材戦略を支えていると回答した一方、5残る52%は、複数のポジションや将来のニーズに対応できるように成長できる優秀な学習者を採用することが人材戦略であると答えています。	継続的な創造的破壊が発生する環境では、能力に焦点を当てることで、組織は現在および将来のニーズにより柔軟に対応することが可能となります。長期的には、能力が備わっていれば、個人は業務に関連するスキルを継続的に育成することが可能となり、ひいては組織が必要とする人材の育成を継続的に行うことにもつながります。技術的スキルに関連する仕事を中心に、テクノロジーが遂行できる仕事が増えてきているため、能力に焦点を当てることの重要性が増しています。
短期的ニーズに対応するための特定スキルの育成	目に見えない将来の問題の解決に取り組もうとする従業員の「探求する情熱」を生かす	私たちの調査から、労働者が学習や成長に対する強い欲求を持っていることが明らかとなりました。回答者の54%が、人材育成やキャリアは個人の責任であり、もし本人に関心がないとしても、それは人材育成の妨げになるものではないと考えています。実際、本人の無関心は障壁として言及される傾向がもっとも低く、調査においても回答者のわずか19%しか、それを問題と認識していませんでした。	労働者はしばしばマネジメントが考えているよりもはるかに適応力があり、多くの場合、上級幹部よりも早く創造的破壊をもたらす力を感じ取ることができると調査から示されたことに、組織は勇気づけられるでしょう。組織内外において、新しい領域を探求したり、他者から学んだりすることで、労働者はギャップを特定し、それを埋めるために自ら再教育を行うため、トップダウン型の強制的な教育は減少するでしょう。
正式なトレーニングと従来の教育方法を重視	仕事の中のラーニングを支援	昨年のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンドのレポートでは、ラーニングは組織にとって最重要課題であると述べました。今年も引き続き大きな課題となっており、92%が今後3~5年もラーニングの優先度を高く設定するとしている一方、準備が整っていると考えているのは61%にとどまっています。このギャップは、多くの組織が、場所や時間に関する労働者のニーズに対応できていないことに大きく起因していると考えられます。	調査によると、経験を通じた学習は、従来の教室での指導よりも、より多くの学習効果やリテンション効果があることが分かっています。組織は、仕事の中でガイダンスや情報を労働者に提供し、経験を通じた学習を支援する機会を模索する必要があります。
成果主義に基づく処遇	能力育成に基づく処遇	人材育成への投資と報酬は、必ずしも組織の長期的な目標を支援するようには構成されているとは限りません。調査の回答者のうち、自組織が労働者のスキルや能力の育成に対して報いていると答えたのはわずか45%でした。また、自チームのスキルや能力を育成したリーダーに対して報いていると答えたのはさらに少なく、39%でした。	労働者の再教育が組織のビジネス戦略にとって重要であることを踏まえると、組織は、個人とチーム両方のレベルで、継続的に学び、適応し、改善するよう人々を動機付けるインセンティブを創出する必要があります。

図2

組織がレジリエンスを構築するのに役立つ5つの転換（続き）

これまで	これから	調査によると	私たちの視点
社内を中心とした労働力の活用	組織と社会の両面の利益という視点での労働力の活用	回答者の46%は、組織の目的が、組織が奉仕するコミュニティや社会全体を含むすべてのステークホルダーにまで拡大していることに同意しています。	もっとも効果的な組織は、自分たちのビジネスニーズだけでなく、従業員、顧客、自分たちが活動しているコミュニティのニーズも考慮に入れた人材育成アプローチをとるでしょう。労働力の構成員が変わり続け、組織がエコシステム全体の健全性に依拠する必要性が増すにつれ、それはより現実味を増すと考えられます。

Sources: Joseph B. Fuller et al., "Your workforce is more adaptable than you think," *Harvard Business Review*, May-June 2019: pp. 118-26; Caitlin Anderson, "New research shows students learn better when interacting with classmates," *Minnesota Daily*, November 14, 2018; John G. Richardson, "Learning best through experience," *Journal of Extension* 32, no. 2 (August 1994); John Hagel, John Seely Brown, and Maggie Wooll, *Skills change, but capabilities endure*, Deloitte Insights, August 30, 2019.

実例から学ぶ

すべての組織がこれら5つの戦術を一度にすべて使うわけではありませんが、いくつかの組織においては、1つ以上の領域でリーダーの地位を確立することで既にレジリエンスを構築する道のりを歩み始めています。

組織の中には、スキルの構築から能力の育成に重点を移すことから着手しているところもあります。例えば、ラテンアメリカの製薬会社Megalabsは、仕事の未来に対してリーダーたちが準備し、機敏にそして素早く反応できるように、リスクテイクやイノベーションのような、未来に焦点を当てた能力を育成するためのリーダーシップアカデミーに出席する機会を労働者に提供しています¹⁰。別の例として、Banco Santanderは、2025年に銀行が必要とするスキルを見極めるため、確たる戦略的人員計画を策定する演習を実施しました。策定にあたっては、将来の役割とタスクを想定し、それらの役割を実行するために必要なスキルを特定し、想定されるビジネスや人材のトレンド（デジタルビジネスの成長やAIテクノロジーの影響など）を分析して、各スキルセットに対する将来の需要を定量化する必要性がありました。この演習により、Banco Santanderの労働者は将来の

需要を満たすために必要とされる強力な技術スキルを有しているものの、コミュニケーションや知識共有、レジリエンスなどの能力を構築することに集中して取り組む必要があることが明らかとなりました。その過程においては、プロジェクトの推進者としての経営陣の関与と協働が、重要なビジネスニーズとの整合性を確保するためにも成功の鍵となります。Banco Santanderでは、必要とされるスキルと能力を育成するために、スキルアップおよび新しいスキルの獲得に向けた計画を策定するとともに、ギャップを埋めるための人事部門横断による戦略的施策（モビリティ、代替労働力、働き方など）を開始しました。このような能力を培うことで、顧客により良いサービスを提供できるようになるだけでなく、会社の文化や働き方も変わることが期待されています¹¹。

American Waterは、リーダーシップ・プログラムを試験的に実施し、イノベーションや問題解決、多様な考え方やアイデアの活用など、「創造的破壊の時代」のリーダーとなるために不可欠な能力を育成しています。プログラムの期間中、参加者は日常業務で直面している問題を特定し、それらに対処するための解決策を共同で策定するという課題に取り組みます。これまでのところ、従業員はこのプログラムに積極的に参加しており、いくつかの前向きなアイデア

アや業務改善の可能性を生み出しています¹²。

人々が仕事の中で学ぶことを助けるために、経験的アプローチに基づくラーニングを活用している組織もあります。世界的な石油化学企業もそのうちの1つです。それまで組織には見えなかった従業員のスキルを明らかにし、それらを発展させるための仕組みを開発しました。この仕組みでは、従業員を企業内にあるプロジェクトと紐づけることで、既存のスキルを向上させたり、関心のある特定分野のスキルを育成したりするための新しいアクティビティに時間の一部を割り当てることができるようになります。試験的实施を行ったグループの従業員の初期的な反応は非常に肯定的で、特に、日々の仕事に変化を求めている後期キャリアの従業員からの反応は非常に肯定的でした¹³。

組織は、さまざまな方法で従業員による能力育成に対して報いることができます。例えば、一部の企業では、Guild Educationなどの企業と協力して、無償学位や資格を取得する道を提供したり、職場での訓練のために学校の単位を取得するオプションを提供したりしています。Guild Educationが、雇用主を教育機関のネットワークにつなげることで、トレーニングに参加する従業員は、非営利の認可大学から専門資格を取得するための単位を取得することができます。これにより、訓練を受けた労働者は、現在の仕事でより大きな成功を収めると同時に、全国的に認められた資格を得ることが可能となります。ウォルマートでは、年間6,000人の従業員が、50万米ドル強の投資で、1,750万米ドル相当の単位を取得しました¹⁴。Guildによると、1米ドルの投資に対して2.44米ドルの投資利益があるということです¹⁵。Chipotleでは、Guildの教育給付プログラムに参加した従業員が引き続き企業に在籍する割合は90%以上であり、昇進しやすい傾向にあります¹⁶。

最後に、リーダーがどのようにして訓練のアプローチを内部中心型から外的かつエコシステム型のものへと移行させることができるかの例を2つ紹介します。1つめの例として、米国のホームセンター小売業者であるLowe'sでは、トレーニング・プログラムを通じてエコシステム全体の健全性を意図的に支援しようとしています。当業界では熟練した専門家の不足が深刻化しているため、Lowe'sは顧客と接するフロアスタッフに見習いの機会を提供し、大工、配管工事、

電気、冷暖房空調設備、機器修理などのキャリアを歩み始める支援をしています。このプログラムでは、資格取得に向けた授業料の前払いや、学術的指導および支援、さらにLowe'sの全国的な契約業者とのネットワークを生かした職業斡旋を提供しています¹⁷。もう1つの例として、カナダの銀行であるRBCでは、企業、コミュニティ、社会のスキル向上に取り組んでいます。委託調査の結果、今後10年間に労働者になると予測されるカナダ人のうち400万人が、需要のあるキャリアを築くために必要なスキルや能力を備えていないことが判明したため、RBCは「アップ・スキル」と呼ばれるキャリアツールを作成しました。このツールでは、若者のキャリアに関連したスキルを特定し、個人に合わせたキャリアの選択肢を示し、仕事の需要、予想される成長、自動化の影響、所得の可能性に関するデータを統合した、カスタマイズされたガイダンスを提供しています。

未来を見据えて

私たちは、現在広く採用されているような新しいスキルの獲得に関するアプローチが、組織に十分に貢献できていないのではないかと考えています。そのようなアプローチは、主に、現在のスキル・ニーズを正確に割り出すことを試み、それに適した個別のトレーニング・プログラムを提供し、組織のニーズが変化した場合もう一度最初からやり直す、といったプロセスで構成されています。労働者の短期的なスキル・ニーズだけでなく、労働者の長期的なレジリエンスにも投資し、仕事の一環として能力を育成し、より広範な組織のエコシステムとのダイナミックな関係に取り込む仕組みは、組織の長期的なレジリエンスの構築にも役立ちます。変化することだけが不変的なことである世界において、自らを再教育する労働者を支援することが、今日の、そして未来の仕事をするための能力を育成することにつながり、組織は持続的に前進することが可能となるでしょう。

Acknowledgments

The authors would like to thank **Carly Ackerman, Franz Gilbert, Michael Griffiths, John Hagel, Julie Hiipakka, Amir Rahnema, Bernard van der Vyver, and Maggie Wooll** for their contributions to this chapter.

Endnotes

1. John Hagel, John Seely Brown, and Maggie Wooll, *Skills change, but capabilities endure*, Deloitte Insights, August 30, 2019.
2. Lauren Weber, "Why companies are failing at reskilling," *Wall Street Journal*, April 19, 2019.
3. Joe Williams, "How Deloitte is spending \$2 billion to train 4,000 workers on the hottest tech jobs of 2020," *Business Insider*, January 10, 2020.
4. Lauren Weber, "Accenture retrains its workers as technology upends their jobs," *Wall Street Journal*, June 23, 2019.
5. Morning Future, "IBM's reskilling: 'That's how you protect people's employability,'" July 23, 2018.
6. JPMorgan Chase, "JPMorgan Chase makes \$350 million global investment in the future of work," press release, March 18, 2019.
7. Richard Feloni, "'If you opt in, we will not leave you behind'—PwC's global chairman announces a \$3 billion investment in job training," *Business Insider*, September 30, 2019.
8. Peter Gumbel and Angelika Reich, "Building the workforce of tomorrow, today," *McKinsey Quarterly*, November 2018.
9. Amazon, "Amazon pledges to upskill 100,000 U.S. employees for in-demand jobs by 2025," press release, July 11, 2019; Ardine Williams (vice president, workforce development, Amazon), interview with the authors, February 5, 2020.
10. Conversations with Megalabs executives by colleagues of the authors.
11. Conversations with Banco Santander executives by colleagues of the authors.
12. Conversations with American Water executives by colleagues of the authors.
13. Conversations with company executives by colleagues of the authors.
14. Conversations with Guild executives by the authors.
15. Ibid.
16. Ibid.
17. Lowe's, "Trades programs," accessed March 13, 2020.