

技術的失業の処方箋、 リスキリングを 社会実装するには

——— 後藤 宗明



Muneaki Goto: リクルートワークス研究所 特任リサーチャー
早稲田大学政治経済学部卒業後、富士銀行(現みずほ銀行)、
教育研修ベンチャーを経て米国ニューヨークにてグローバル
研修分野で起業。社会起業家支援NPOアショカの日本法人
設立、貧困支援を行う米フィンテック企業の日本代表を経て、
アクセントチュアにて採用戦略立案、人事領域のデジタルト
ランスフォーメーションを推進。2019年、ABEJAの米国法人設
立事業を担当、2020年からリクルートワークス研究所にて、
リスキリングの海外先進事例の調査を担当。2021年、一般社
団法人ジャパン・リスキリング・イニシアチブを設立、代表理
事に就任。日本のテックスタートアップの海外進出支援事業、
海外からの日本進出支援事業に複数参画中。

リスキリングを広く社会で進めるための理論とケース

技術的失業の最大の予防策はリスキリングだが、体力のある大企業の従業員だけでなく、社会全体で多くの労働者がリスキリングの恩恵を受けられるようにする必要がある。そのためになすべき国家としての基盤整備、また、ステークホルダーの連携によるリスキリングの社会実装はどのように行うべきか。理論とケースを用いて検討する。

技術的失業を防ぐリスキリング 社会実装のための3つの施策

スイスのビジネススクールIMDは世界のデジタル競争力ランキングを毎年発表している。2020年は1位米国、2位シンガポール、3位デンマーク、4位スウェーデン、5位が香港だった。日本は27位で、22位(2018年)、23位(2019年)と年々順位を落とす結果になった(図表①)。興味深いのは、上位5カ国は、いずれも国家主導で企業、NPO、教育機関、プラットフォーマーらを組織化し、リスキリング(デジタルスキルの習得)に取り組んでいることである。

56ページの論考「デジタル時代のリスク、技術的失業とは何か」でも述べた通り、テクノロジーが急速に進化し、デジタル化やオートメーションが人々の仕事のありようを大きく変えていく時代には、それに人々がついていけるように、リスキリングが行われることが欠かせない。大企業の従業員であれば、企業内でリスキリングの機会が提供されるが、もっと小さな企業で働く人々や非正規雇用の人々、失業者、社会的弱者になりやすい人々はなかなかそうした恩恵にあずかれない。そこで、国家が中心となって、より多くの人々のデジタルスキルやデジタルリテラシーを高めるリスキリングを展開する必要がある。





本稿では、技術的失業を防ぐためのリスキリングを社会に実装させるためには何が必要か、また、いち早く体系的なリスキリングに取り組んでいる海外の官民およびそのほかのプレイヤーとの連携事例を紹介し、最後に、個人として技術的失業を乗り越えるためにどのようにリスキリングと向き合うべきかにつ



いて解説する。

次項からはまず、技術的失業を防ぐためのリスクリングを社会に広く実装させるのに必要な3つの施策について述べる。

図表① 世界のデジタル競争力ランキング(2020年)

総合順位		因子別順位	因子別順位		
			知識	技術	将来への準備
1	米国		①	⑦	②
2	シンガポール		②	①	⑫
3	デンマーク		⑥	⑨	①
4	スウェーデン		④	⑥	⑦
5	香港		⑦	②	⑩
6	スイス		③	⑪	⑤
7	オランダ		⑭	⑧	④
8	韓国		⑩	⑫	③
9	ノルウェー		⑯	③	⑥
10	フィンランド		⑮	⑩	⑨
⋮					
27	日本		⑳	⑳	⑳

IMDが発表する世界のデジタル競争力ランキング。国や企業のデジタル技術活用度の度合いを示している。

- 知識(新しい技術を開発し理解する上でのノウハウ)
- 技術(デジタル技術の開発を可能にする全体的な環境)
- 将来への準備(デジタル変革を活用するための準備の度合い)

の3つの因子で評価した上で総合順位を算出している。日本はトップ10には入れず、27位となった。

出典:IMD World Competitiveness Center「IMD World Digital Competitiveness Ranking2020」より筆者作成

リスクリングのための財政出動 および人々への資金援助

人々が、現在の仕事で価値を創出して経済を回す時間の一部を、将来に向けたリスクリングに充てるためには、その時に生じるコスト(リスクリング自体にかかる費用、その間の逸失利益など)を許容できるだけの財務的な余裕が欠かせない。したがって、リスクリングを成功させるためには、国によるリスクリングへの財源提供や、リスクリングを行おうとする個人に対する資金援助などの制度整備が不可欠である。リスクリングを積極的に行う企業に対して、法人税の減免などの優遇措置を講じることも有効だ。デジタル化に成功している国は、企業や個人がリスクリングを進めるための助成金制度が充実している。

直近では、コロナ禍によって失業した労働者に対しても、一時的な生活支援

のための現金給付だけでなく、成長産業への転職を支援する意味で、リスクリングに対して助成金を支給したりクーポンやパスを配布したりする例も増えている。リスクリング先進国であるシンガポールやフランスでは、失業者が就職を諦め転職活動をしなくなる状況を見越して、転職や就職のための施設やウェブサイトではなく、地下鉄やバスなどの公共交通機関や街なかの広告スペースを活用し、リスクリングのための学習講座を無償で受けられることの認知拡大に力を入れている。

デンマークでは、1億ユーロ(約134億円)を投じ、人員不足の成長産業への就職支援のためのリスクリング支援を行っている。例えば財務省、企業、労働組合で三者契約を締結し、低スキルの若年層の就業支援策として、アプレンティスシップ(見習い制度)が始まっている。リスクリングによって獲得した新しい技能を実際の企業での就業体験をもって発展させたり定着させたりする取り組みだ。

またスウェーデンでは、労働者の希望に応じて労働時間の一部をリスクリングに充てることを許容する企業への支援を行っている。労働していない時間分の従業員の給与額の最大80%に対して助成が受けられ、また、従業員のリスクリングのための費用も補填される。新しい産業や職種への転換を実現させるスキル習得が迅速に行われるように支援し、成長産業への労働力シフトを可能にしているのだ。

リスクリングプログラムの運営ではNPOが重要な役割を果たしている国も多い*¹。そうしたNPOに対し、国から助成金を提供したり、企業や個人からの寄付に対する税控除比率を拡大したりすることなども有効な施策になる。

このような財政的な支援によって、成長が難しくなった産業や企業から成長産業、成長企業へと人々の流動化を促し、また、人々の新たなスキル習得行動を誘発することができる。

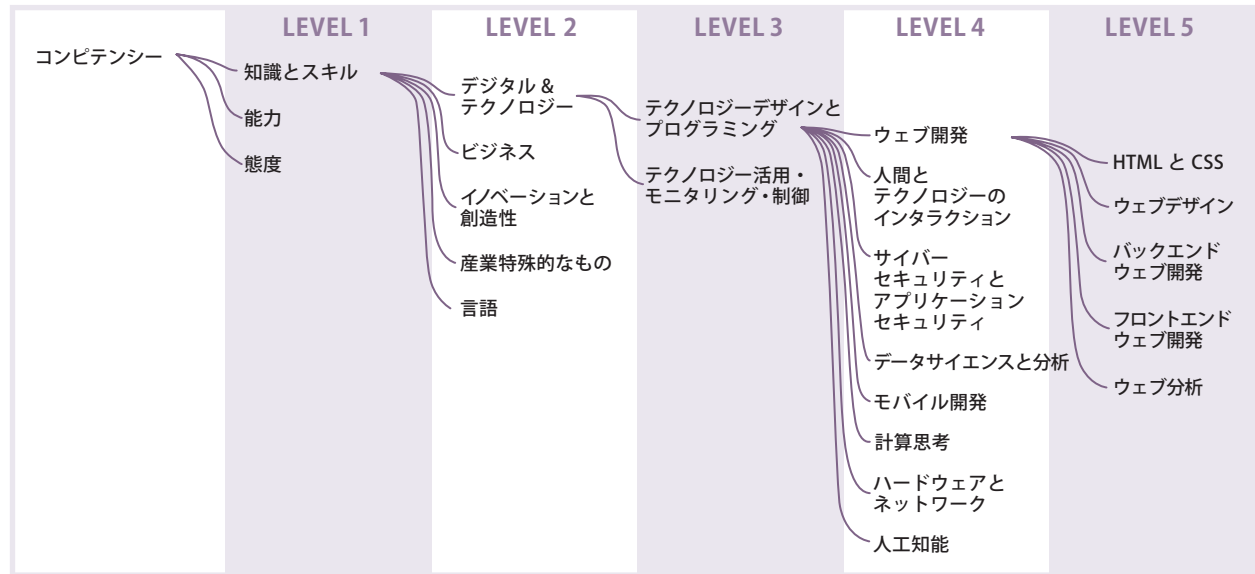
*1 例えば米国では、技術的失業を未然に防ぐための低所得者や低スキル労働者に対するリスクリング支援が活発であり、その現場ではNPOが大きな役割を果たしている。一例として、マッキンゼーが設立したGenerationというNPOは、米国で最大の携帯電話会社であるVerizonの資金提供を受け、米国26都市にてオンラインで先進デジタル分野のリスクリングプログラムを提供している。対象は失業者や低スキル労働者で、書類選考やビデオ面接を経てプログラムの受講が可能になる。成果として修了率80%、就職率75%という高い実績を誇る。

スキル分類の共通化とスキルの可視化

リスクリングという言葉が示す通り、高度なデジタル技術を活用した経済活動や企業活動における労働では、“スキル”が着目される。どのようなテクノロジーを使えるのか、どのようなデジタルサービスを理解し活用できるのかなどを知りたい場合に、見るべき能力のレイヤーはスキルになるのだ。そこで、人々のスキルを一企業内や一産業内に限らず、より広い社会単位、例えば国や複数国をまたいだ地域で、共通に体系化したいというニーズが生まれてくる。ここに対して、国家レベルでの支援や認証づくりが必要である。

欧州を中心に始まっているSkills Taxonomyというフレームワークがある(図表②)。これは、産業・国・地域横断でのスキルの共通理解を目的として、スキル

図表② Skills Taxonomy (スキル分類表)



労働者の持つコンピテンシーを5段階に詳細化して表示。この図は各レベルの1番目に出てくるものを掘り下げており、レベル5ではウェブ開発のために必要なスキルが記されている。

出典: 世界経済フォーラム「Building a Common Language for Skills at Work A Global Taxonomy」より抜粋

を体系的に分類しようとするもので、世界経済フォーラムが2021年1月に発表した。コンピテンシーのレイヤーをレベル1から5までに分類し、テクノロジーにかかわる新分野も取り込んでいる。この表を“共通言語”として活用し、国家・産業・企業・教育・個人のレベルでスキルに基づいた報酬体系やスキルを重視した労働移動、昇進昇格、学習コンテンツ体系づくりなどを進めるよう推奨している*2。

またスキルの共通言語化だけでなく、個別の労働者がどのようなスキルを実際に保有しているのかを明らかにするスキル評価、スキルの可視化も必要だ。これに関しても、テクノロジーの力を活用してよりよいスキル評価やスキル可視化をしようとする動きが始まっている。一部のリスキリング分野のテックスタートアップは、人工知能を活用した従業員の保有スキルの可視化、その人が将来に向けて習得すべきスキルの推薦、それに必要な学習コンテンツの提供といったサービスをワンストップで展開している。例えばカナダの教育テクノロジー企業であるSkyHiveは、従業員が履歴書や職務経歴書を同社のオンラインプラットフォームにアップロードするか、経歴を直接入力すると、その情報から自動的にその人が保有しているスキルを予測して抽出してくれる。これは、オンライン上に存在する世界中の求人・求職情報をクロールして収集し、そこから職業や職務とスキルの関係を探索し続けている人工知能を活用したものだ。個人のほうで自分がどのようなスキルを持っているか理解していなかったり、それを言語化できなかったりしても、人工知能が職歴や役職から自動的に該当するスキル候補を提示してくれるのだ。

このSkyHiveは、カナダ政府と提携し、伝統的な製造業など技術的失業が進行している企業の従業員や、コロナ禍で失業した労働者に対して、スキルを可

*2 ほかに、国家主導で体系的なリスキリングを進めるシンガポールでは、Skills Future という教育省傘下の政府機関によって Skills Framework というスキル分類表が運用されている。企業、業界団体、教育機関、労働組合、政府のスキルに対する共通理解の促進を目的としており、テクノロジー分野を中心とする34の職種ごとに現在、そして未来に必要なスキル、将来のキャリアパス、スキルのアップグレード方法、そのために必要なトレーニングなどを明示している。

視化し、新たなスキル獲得のための学習コンテンツを提供し、実際の再就職支援も行う Skills Passport というサービスを展開している。これは失業者や労働者を助けるだけでなく、一連のサービス提供を経て蓄積されるスキルの最新トレンドを政府に提供することで、労働・教育政策決定上の貴重な情報源を提供することにもなる。同様にこのような情報を集積することで、大学などの教育機関に対しても、デジタル社会に向けて今後必要となるスキルを獲得させられる科目や履修項目が何かの目安を提供することも可能になる。個別の企業や産業に閉じることなく、労働市場全体で仕事にかかわるスキルを共通言語化する試みは、日本でも諸外国でも今後ますます重要性を増す。そこでは政府や国家がリードを取ることが欠かせない。

マイクロ・クレデンシャルの共通運用

テクノロジーの進歩が著しい現代では、人工知能などの新分野で新たに必要とされるスキルを習得しているかどうかを、学位だけで証明することは難しい。そこで、大学教育以外の場における学習の内容や獲得スキルを、より細かい単位に分けて証明したり認定したりする“マイクロ・クレデンシャル”という手法の重要性が高まっている。オープンバッジ、デジタルバッジとも呼ばれるこの仕組みでは、MOOC (Massive Open Online Course) のようなオンライン学習コンテンツの提供者が、コースを修了しスキルを獲得した者に対して、SNS 上で表示できるようなアイコンやマークを付与し、その者のスキルを証明するのである。

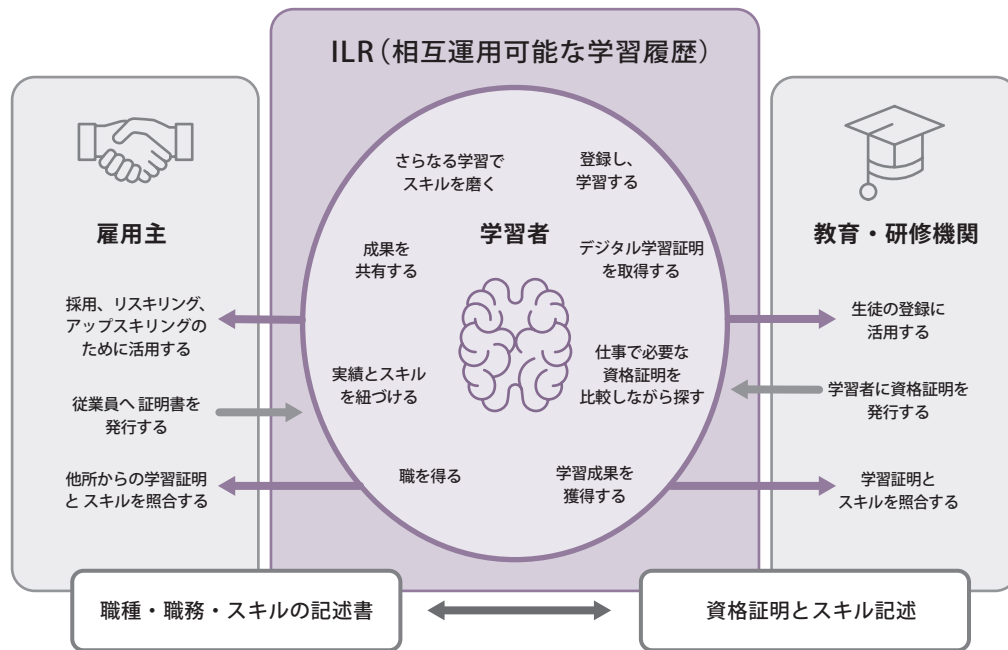
米国では2019年12月に American Workforce Policy Advisory Board というリスキリング推進組織が発足した。Visa や IBM といった企業の CEO らが運営委員を務め、Learning and Employment Records (以下 LER) という、学習歴と職務経歴をスキルのレイヤーで一元的に記録する試みを開始している^{*3}。なかでも、Interoperable Learning Records (相互運用可能な学習履歴、以下 ILR) という、雇用主と教育機関と学習者がスキル情報を共有する仕組みがある(図表③)。これを使うことで、学習者(求職者)と、該当するスキルを保有する候補者を探す企業のマッチング確率が向上することが期待されている。

LER はブロックチェーン技術を活用しており、そのメリットは“改竄できない”ことである。改竄できないことがわかれば、求人する企業からも、求職者からも、その仕組みへの信頼度が高まる。技術的失業の煽りを受けやすい低学歴、低スキルの労働者にとっては、リスキリングによって新たに獲得したスキルをマイクロ・クレデンシャルによって証明することで、デジタル分野などの成長産業へ就職できる可能性を高めることができる。

*3 参画企業の1社である IBM はこの仕組みを用いて、労働市場におけるサイバーセキュリティ関連職のスキル保有者の可視化を推進しようとしている。IBM はまず、同領域で必要とされる全スキルのフレームワークを構築。人々が、学習したり経験したりした内容を LER に記録した場合に、このフレームワークに合致するようなスキルを持つ人には、関連職種の空席の通知がいたり、より高いスキルを習得するために必要な学習プログラムが提示されたりする。また個人は、自身の LER を匿名で公開し、企業からのスカウトを待つこともできる。

今後は、教育コンテンツを提供する各企業や教育機関が独自に発行しているマイクロ・クレデンシャルを共通化することが期待されている。これにも、各プレイヤーの発行するマイクロ・クレデンシャルを相互比較し、読み替えたり相互接続を可能にしたりする公正な視点が必要になるため、国などの公的機関の出番が期待されるのである。

図表③ 米国の ILR (相互運用可能な学習履歴) のエコシステム



雇用主と教育機関が学習者の学習履歴データを共有することで、就職支援や資格取得証明を円滑にしようとする試みが始まっている。
出典: American Workforce Policy Advisory Board 「White Paper on Interoperable Learning Records」の図版を基に筆者作成

リスキリング社会実装の海外先行事例

以上のように、リスキリングを社会実装するには様々な環境整備が必要だ。一部の国では各ステークホルダーが連携したリスキリングの社会実装が少しずつ進んでいる。ここではそうした先進的な試みの事例を研究する。

国家主導のリスキリング施策

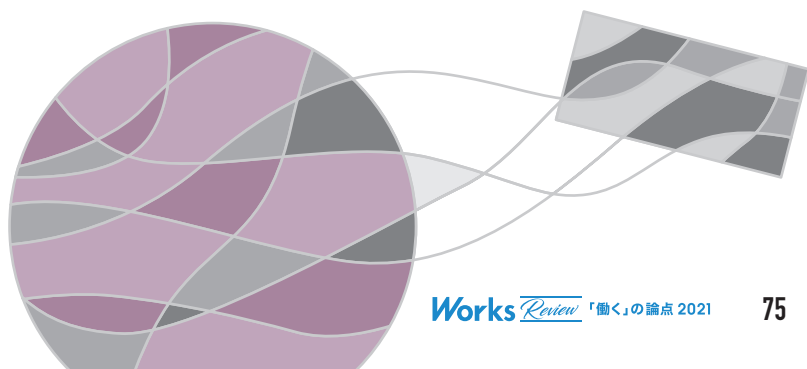
まずは国家が主導するリスキリングの事例である。リスキリングを国家主導で積極的に行っている国としては、冒頭で述べたデンマークやスウェーデンがあるが、ここではシンガポールとインドについて解説する。

シンガポールの Skills Future という政府機関では、デジタル産業を含む新た

な成長産業への人材移動をしやすくするため、企業、業界団体、教育機関、労働組合を巻き込んでリスキリングを推進している。失業者向け、キャリア初期の若年層向け、リストラ危機にある中高年向けなど、労働者の状況に応じて様々なリスキリング支援を行っている。シンガポール国民と永住権保有者向けには、2020年10月に、一律で500シンガポールドル(約3万9000円)分の Skills Future Credit というリスキリング関連講座の受講権が付与された。2025年の使用期限まで、Skills Future が認定する講座でのスキル習得の際に利用することができる。また、SG United Skills という失業者向けのプログラムも国が主導して始まっている。コロナ禍の影響で失業した人々10万人の再就業を目的とした、フルタイムでのリスキリング講座である。支援期間中は毎月1200シンガポールドルが生活費として支給され、モジュール形式の講座ラインナップのなかから本人の意思で選択した講座を6~12カ月間受講し、さらに再就職支援プログラムにも参加できる。またシンガポール政府は、IBMやマイクロソフトなどと組んで、彼らの提供するリスキリング講座を中小企業の従業員らが受講する場合に、そのリスキリング費用の90%を国が補填する施策を展開している。

モディ政権下のインドでは、産業と社会のデジタル化政策である「Digital India」が2015年から開始されている。インド社会のデジタル化に向けて、全市民への公共デジタルインフラやオンデマンドサービスの提供などが強かに推進されている。なかでも、India Stack と呼ばれる公共デジタルインフラが急速に整えられている。これは、個人認証、電子署名、オンライン決済、文書共有、データ流通の機能を持つAPIを複合的に提供するものであり、Aadhaar という生体認証によるマイナンバー制度によって、国民一人ひとりをデジタル上で特定できる仕組みがベースになっている。強力な政府のデジタル基盤整備のもと、Ministry of Skill Development & Entrepreneurship (スキル開発・起業支援省) の傘下に、National Skill Development Corporation (以下 NSDC) というスキル開発を専門に行う NPO が作られた。NSDC はインド全土に約1万拠点を設け、5000コース、600の民間パートナーとの協業という規模でリスキリング施策を推進している*4。インドでは失業者の約70%が早い段階で学校教育からドロップアウトした人々であるという調査結果に基づいて、リスキリングは3カ月以内の短期間のプログラムを中心に展開され、カウンセラーを各拠点に配置し、労働者の性格・適性診断を行った上で個別に学習継続を促す工夫をしている。

*4 コロナ禍下の2020年には、ロックダウンで遠方への通勤が不可能になることで失業する労働者を生まないための策として、人工知能のアルゴリズムを活用した「勤務地交換プログラム」が実施された。異なる地域で同種の職業に就いている労働者同士を、交通機関を使った通勤をせずに、徒歩圏で勤務できるように期間を限定して交換するものだ。



官民連携によるリスキリング施策

次に、リスキリング推進を官民連携によって行っているフランス、米国の事例を挙げる。

フランスでは職業安定所、企業、労働者代表が三者契約を結び、民間企業であるOpenClassroomsに委託して、失業者のためのリスキリングをはじめとする支援を行っている。OpenClassroomsは2013年にパリで創業、欧州を中心に現在140カ国、200万人のユーザーを抱えるオンライン専門の教育ベンダー／リスキリングプラットフォームであり、スタンフォード大学との提携コースや、テック企業に勤務する現役スタッフが講師を担当する定評のあるリスキリング講座を企業向けに展開している。また、先に記した職業安定所との連携による無償リスキリングのほかに、各地方政府とも個別に契約し、地域特性を生かした産業ごとのリスキリングを行っている。リスキリング講座からドロップアウトしそうな人には個別にカウンセリングを行い、適性がある職業に就けるようフォローアップを丁寧に実施している。リスキリングを修了するとディプロマを取得することができ、職業斡旋の専門チームが就職まで支援を行う。フランスではデジタルデバイド解消のため、地方政府が若年層向けにコンピューターを配布し、オンラインでの講座受講を支援している。特に、中小企業で働く若年層向けには、アプレンティスシップ(見習い制度)と呼ばれる仕組みの活用が推奨されている。これによって、働く時間を減らし、本来の就業時間中にOpenClassroomsの講座を受講し、学習した内容を職場で実践しながらスキルを身につけることを可能にしている。実質的にフルタイムで働いていないことになるが、労働以外に充てた時間分の収入が補填される仕組みだ。同時に企業にも最大8000ユーロの助成金が提供される。

米ニューヨーク市は、NYC Tech Talent Pipelineという取り組みの一環として、Galvanizeと提携し、デジタル分野の短期集中講座、ブートキャンプを開催している。Galvanizeは、2012年にコロラド州デンバーで創業、現在全米8拠点にて、コワーキングスペースとデジタル関連のブートキャンプを提供している。コーディングとデータサイエンスの分野に特化して、①組織のスキルギャップ判定、②カリキュラムの作成と講座提供、③ROIの計測、④デジタル関連の外注費用削減、などのサービスを提供している。ニューヨーク市との提携プログラムでは、フルタイムで18週間のデータアナリスト養成講座を開催する。失業者や年収4万5000ドル以下の低所得者層がExcel、SQL、Python、デジタルマーケティング関連の分析スキルを獲得することを目指す。

また米国のシリコンバレーに本拠を構え、テクノロジーを活用した社会課題解決を行うXPRIZE財団は、Rapid Reskillingというコンペを2020年6月から



開催している。コロナ禍による失業者への迅速なリスキリング支援策を募集するもので、総額500万ドルの懸賞金がかけられている。このコンペは、XPRIZE財団と、米国の地方政府6都市の配下にあるWorkforce Development Board^{*5}が共同して実施している。現在は、コンペで選抜された10チームと共に、パイロットプログラムが試行されている。90日以内に350人の失業者や低スキル労働者のリスキリングを完了し、それから60日以内に就職へ導くという野心的な目標の実現に向けて、各チームがテクノロジーを活用したリスキリング手法を開発している。

*5 米国労働省の管轄下に設置された、地域の労働力開発、就業支援を目的とした、官民連携による委員会。全米に550以上の認定組織が存在している。

企業によるリスキリング支援

2020年6月、マイクロソフトが、全世界で無料のリスキリングプログラム“Global Skills Initiative (以下 GSI)”を提供すると発表した。子会社であるLinkedIn、GitHubと協力し、新型コロナウイルス感染症拡大の影響による失業者2500万人に対し同社らが展開する学習コンテンツを無償で学べるラーニングパスを発行するとしたものだ。日本でもLinkedIn Japanの村上臣代表が、この構想の一環としてデジタル分野の4スキルに対してLinkedIn上で無償のラーニングパスを提供すると、自身のブログで発表している。この構想を発表するオンラインプレゼンテーションには、マイクロソフトCEOであるサティア・ナデラ氏、社長のブラッド・スミス氏らが自ら登壇したことからも、リスキリングへの投資が同社の企業戦略上、非常に重要なものと捉えられていることが分かる。

もちろんこのプログラムには社会奉仕、社会的課題解決のためのボランティアの側面があるが、重要なのは、この構想が、マイクロソフトの今後の収益拡大にも直結するということだ。GSIに参加する失業者らは、現在はマイクロソフト製品のユーザーではないかもしれないが、彼らがデジタル職に就けば自ずと自社製品の顧客になっていくからだ^{*6}。マイクロソフトにとっては、この構想は、社会的責任を果たす企業というブランディングであると同時に自社のサービスパッケージに新旧の顧客を囲い込む強大な一手でもあるということだ。

2021年4月には、マイクロソフトがGSIの途中経過や追加施策について発表を行った。当初の想定よりも多い3000万人が世界中でGSIに参加しており、さらに人数を増やすことを決定したという。日本からも30万人程度が受講している。また、企業25万社のスキルベースでの雇用への支援を約束するとの興味深い発表があった。学歴や所属企業名を基にした雇用慣行を見直し、スキルベースでの雇用を促進するというもので、傘下のLinkedInがSkills Pathというスキル可視化とスキルギャップ解消のための新サービスを開始するという。デジタルデバイドの解消やデジタルスキルの獲得支援を行うNPOへの約20億円の

*6 コロナ禍のもとでのリモートワークの普及により、同社のクラウドコミュニケーションプラットフォームである“Microsoft Teams”を導入する企業は世界中で激増している。マイクロソフトはGSIにおける学習コンテンツのみならず、第三者が提供するリスキリングコンテンツもこのTeams上で受講できるようにしていく計画だ。日々のコミュニケーションツールとしてTeamsをすでに活用している企業では、従業員がリスキリングプログラムに1クリックでアクセスできるようになる。またリスキリング機能が付加されたことにより、新たにTeamsを導入しようとする企業が増える可能性も高い。加えて、2021年4月からはTeams上で直接オンライン講座を学ぶことができるMicrosoft Vivaのサービスが英語圏でスタートした。

寄付も発表された。

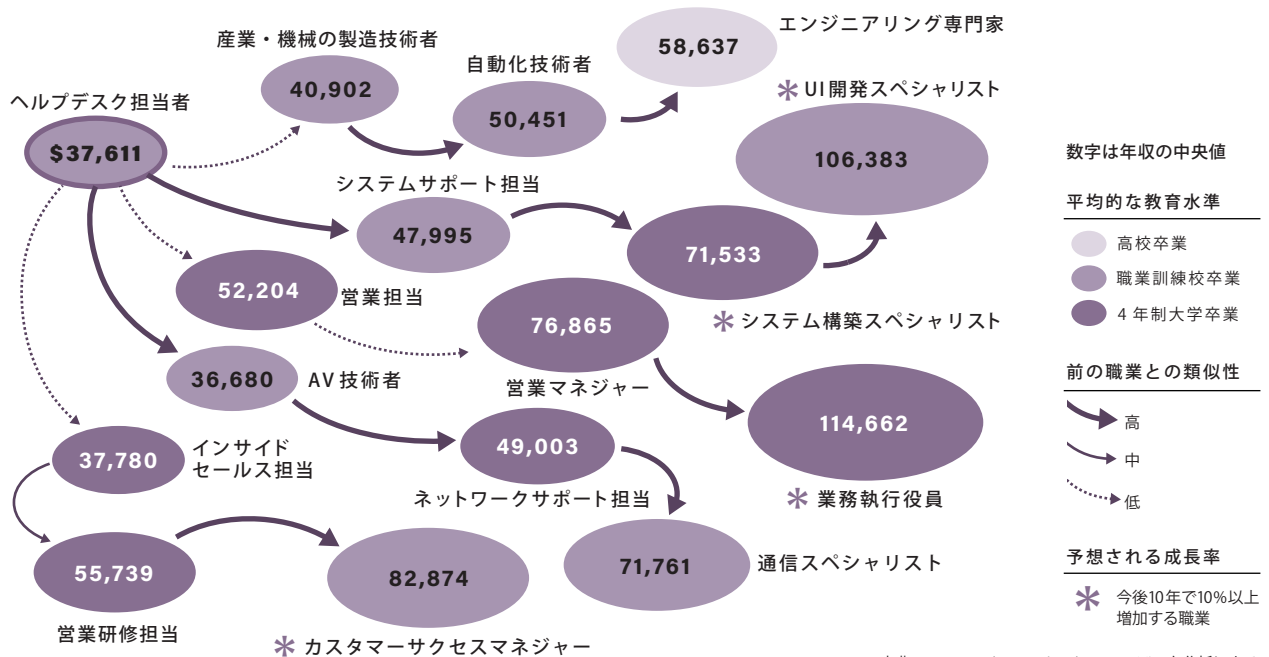
残念ながら、いまのところ日本の企業には、失業者支援などを含め、社会に対して自社の能力開発プログラムを提供するという機運は生まれていないように見える。だが、日本社会として、いまこそデジタル人材へのスキル転換に向けてリスキリングを広く実施し、人々の雇用を維持する具体的なアクションを起こさなければ、技術的失業は新型コロナウイルスの影響もあって加速し、所得格差の拡大などへとつながりかねない。リスキリングは個別企業の課題であるだけでなく、社会全体で取り組むべき課題なのだ。企業にはそこにコミットする責任も、そして、メリットもあるはずだ。

個人も自らのリスキリングを行う時代

ここまで、技術的失業を防ぐためには国が主導して、社会全体で広くリスキリングを実施することが重要であると述べてきた。政府、企業、教育機関、労働者が一体となってリスキリングを行うことで、技術的失業を防ぐことができるだろう。最後に、労働者個人としても、意思を持って積極的に自らのリスキリングに励むことの重要性を指摘しておきたい。勤務先や自治体が機会を提供してくればそれに乗る、という姿勢を超えて、社会がデジタル化を進めるのに対応して、自分自身で新たなスキルを身につけるという意識改革が必要だ。

個人の意識変革や行動変容を促進するには、それを行うとどのようなメリットがあるのかを具体的に示すことが効果的だ。例えば、以下のようなリサーチ

図表④ リスキリング後のキャリアパスと報酬水準（ヘルプデスク担当のケース）



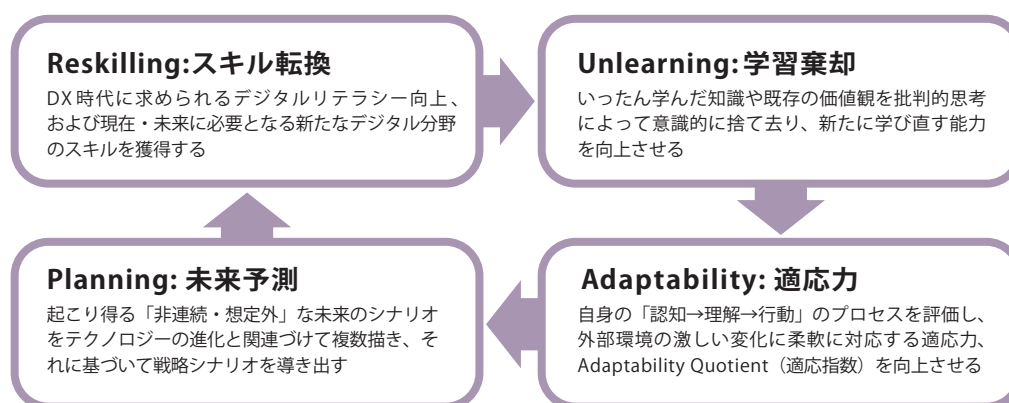
出典: Burning Glass Technologies のデータ分析による

結果はもっと広く人々に知られるべきであろう。労働市場の調査や人材サービスを行う Burning Glass Technologies に蓄積されたデータの分析によると、企業のヘルプデスク勤務(年収の中央値3万7611ドル)でキャリアをスタートさせた場合、IT関連のリスクリングによって、一例としてインサイドセールスの担当、営業研修担当を経て、テック企業のカスタマーサクセスマネジャーへとキャリアを展開することができ、その場合の年収は8万2874ドルになるという(図表④)。教育や就職・転職にかかわるデータがどんどん蓄積される時代である。こうしたデータのトラッキングや分析によって、リスクリングの成果、メリットが広く共有され、理解されるようになるだろう^{*7}。

特に労働者個人は、VUCA (Volatility: 不安定性、Uncertainty: 不確実性、Complexity: 複雑性、Ambiguity: 曖昧性)がさらに高まるポストコロナの時代に、オールドノーマルからニューノーマルへのマインドセットのシフトを行う必要がある。筆者は、「Unlearning (学習棄却)」「Adaptability (適応力)」「Planning (未来予測)」「Reskilling (スキル転換)」という4つのスキルがこれからの働く個人に必須だと考えている(図表⑤)。

*7 2021年、世界最大のデジタル技術見本市であるCESにおいて、Googleのデータセンターで勤務する米国ナッシュビル在住の黒人女性、チェルシー・ラッカー氏が注目の的となった。彼女は2人の幼い子どもを育てるシングルマザーで、一時は離婚をきっかけに失業してホームレスとなり、シェルター暮らしをしていた。NPOからの支援とGoogleの提供する無料のデジタルスキルトレーニング「Grow with Google」を受講し、Googleのデータセンターの仕事に就くことができ、現在はホームレスになる前の3倍の給与を得られているという。企業やNPOからのリスクリング支援を有効活用することで、失業から脱出し、キャリアアップ、昇給につながった成功事例である。

図表⑤ ポストコロナ時代の必須4スキル



出典:一般社団法人Japan Reskilling Initiative

テクノロジーが進化しオートメーション化が加速度的に進むなかで、少なからぬ技術的失業が発生することは日本でも避けられない未来だろう。しかし、その未来を見越していまから長期的視野で計画的にリスクリングに取り組み、労働者のスキル転換、企業の事業構造や日本全体の産業構造の転換を進めることができれば、失業という犠牲を払う人を劇的に減らすことが可能なはずだ。すべての産業がデジタルと切り離せない新しい経済社会の到来に向けて、リスクリングへの意識を社会全体で高め、継続的な学習と新たなスキルへの更新という習慣を獲得することが、脅威に対する最大のソリューションとなる。リスクリングは終わらない旅なのである。