**アマゾン、ウォルマート、AT&T…従業員再教育に巨費を投じる海外企業の「リスキリング」**

DX成功のカギ　社員の能力再開発「リスキリング」（2）

[大嶋寧子：リクルートワークス研究所 主任研究員](https://diamond.jp/ud/authors/605be1707765613e1e000000)

[経営・戦略](https://diamond.jp/list/genre/%E7%B5%8C%E5%96%B6%E3%83%BB%E6%88%A6%E7%95%A5) [「DX人材」採用・育成最前線](https://diamond.jp/category/s-dxhr)

2021.3.30 3:25

**デジタルトランスフォーメーション（DX）に欠かせない、既存人材の再教育「リスキリング」。アマゾンやウォルマート、AT＆Tといった世界的大企業は、すでに多額の投資によってリスキリングを加速させている。日本企業が学ぶべきエッセンスが詰まっている、これら海外企業のリスキリングの実態について、リクルートワークス研究所の大嶋寧子主任研究員が解説する。**

1. **日本企業が海外企業の  
   リスキリングを学ぶ必要性**

[前回](https://diamond.jp/articles/-/264854)は、企業がDXを成功させるためには、あらゆる立場の従業員にデジタルに対応した新たなスキルを獲得させる、「リスキリング」が不可欠であると指摘しました。

　DXを本格的に推進しようとすれば、デジタル技術を使って「どこで」「どのような」価値を生むのか、そしてそれを顧客に「どう届けるのか」というビジネスプロセス全般の見直しが必要になります。その結果、事業に関わるあらゆる人が、それぞれの持ち場でデジタルのデータや技術を用いて価値を生み出す方法を、新たに身に着ける必要が生まれます。

　実際に、生き残りをかけてDXを推進する海外企業は、「リスキリング」を成功のための欠かせない要素と位置付け、先駆的な取り組みを行っています。そしてそこには、日本企業が学ぶべきエッセンスがいくつも詰まっています。今回は、海外企業の事例から、これからの日本企業に必要なリスキリングのヒントを探っていきます。

1. **デジタルスキルの  
   全体的な底上げを目指すアマゾン**

　リスキリングの先進企業の一つが、世界的なデジタルジャイアンツの一角であるAmazon（アマゾン）です。同社は2019年7月に、2025年までに7億ドルを投じて米アマゾンの従業員10万人をリスキリングする計画を発表しています。これを従業員1人あたりに計算しなおすと、実に約7000ドル（2021年3月1日の為替レートで約75万円）となり、企業の従業員リスキリング事業としては最大規模と言われています。

　同社の発表によれば、具体的なプログラムには、技術職以外の従業員を技術職へ移行させる「アマゾン技術アカデミー（Amazon Technical Academy）」、テクノロジーやコーディングといったデジタルスキルを持つ従業員が機械学習スキルを獲得することを目指す「機械学習大学（Machine Learning University）」などがあり、デジタルスキルの全体的な底上げを目指していることがわかります。

1. **VRを使用して  
   効率的な学習を行うウォルマート**

　社内研修にバーチャルリアリティ（VR）を用いているのが、世界最大の小売りチェーンであるウォルマートです。同社は2016年に試験的に5店舗にマシンを導入し、2018年9月には約1万7000台を全米の店舗に導入しています。

　VRを利用した訓練として、たとえば、年に1度の大規模セール「ブラックフライデー」のような、頻繁ではないイベントや自然災害などのトラブルに備えて、実際の経験がない従業員でも即戦力となれるスキルを身につけるプログラムがあります。また、新たな設備を店舗に導入するなどの場合にも、VRを用いて事前に取り扱い方法を身につけることが可能だといいます。

1. **10億ドル投資！　  
   AT&Tの「野心的なリスキリング」**

　取り組みの先進性や包括性という点で、「米国企業史において、最も野心的なリスキリング」と言われているのが、通信事業者であり、ワーナーメディアを傘下に抱える巨大メディア事業体でもあるAT&Tが行った取り組みです。

　2000年代に入ると同社は、スマートフォンの拡大や通信の高速化といった、通信業界の革命的な変化に直面します。急激な経営環境の変化の中で同社が決断したのは、2020年までに事業の柱を、それまでのハードウェアからソフトウェアシステムに転換する、というものでした。

　このように事業戦略を大きく転換しようとすれば、そのために必要なスキルを持つ人材を社内に確保する必要があります。ところが2008年に行った社内調査で明らかになったのは、従業員25万人のうち、事業に必要なデータサイエンスやエンジニアリングのスキルを持つ人は約半分に過ぎず、約10万人は10年後に存在しないと考えられる仕事に就いているという、衝撃的な事実だったのです。

　そこで同社は、従業員のリスキリングに乗り出します。2020年までに自社でどのようなスキルセットが必要になるのかを特定したうえで、2013年に10億ドルを投じて、10万人のリスキリングを行う「ワークフォース2020」をスタートしました。

1. **従業員が円滑に社内異動できる  
   リスキリング3つの柱**

　AT&Tのリスキリングには、いくつかの柱があります。その一つ目が、リスキリングを通じて、従業員が円滑に社内を異動していくための環境を整備したことです。具体的には、社内に存在していた多種多様な職務を、同様のスキルを必要とするものに整理統合し、それぞれの職務の遂行に必要なスキルを分かりやすく示しました。その上で、会社から見て重要であるスキルを保有している人や、そのスキルの習得に関わる講座でよい成績をおさめた人がより高い報酬を得られる制度を導入しています。

　二つ目は、従業員が自ら動いて、次のキャリアのためのスキル開発に取り組むよう促すツールを導入したことです。このツールを使うことで従業員は、今、社内にどのようなポストがあるのかを検索することができるだけでなく、その部門や想定される賃金についての情報、そのポストに就くためにどんなスキルを学習する必要があるのかといった情報を手にすることができます。会社もこのツールを使えば、社内にどのようなスキルを持つ従業員が、どのくらい存在しているかを把握することができました。

　三つ目は、オンライン上の訓練コースを開発したことです。外部の教育プラットフォームと提携し、WEB開発、データ分析、プログラミングなどで単位を取得できるコースを提供したほか、複数の大学と連携し、データサイエンスやサイバーセキュリティなどの学位を取得できるプログラムを用意しました。たとえば、ジョージア工科大学と連携したコースでは、エンジニア職に就くためのコースや、コンピュータサイエンスの修士プログラムを提供しています。そのうえで、リスキリングを行った従業員が、一定の期間、新たなポジションを試せる社内インターンシップ制度も設けました。

　2017年になると同社はさらに、ワンストップの学習プラットフォームである「パーソナル・ラーニング・エクスペリエンス」の提供を開始し、従業員の学習環境を一層進化させています。このプラットフォームでは、従業員は自分のスキルについて客観的な評価を得て、社内でこれから就くことが可能な仕事を検索できます。さらに、希望の仕事に就くために必要な講座を検索し、講座の予約や履修状況を記録する学習管理を行うことができます。

　AT&Tのリスキリングは、社内の新たな就業機会とそこで必要なスキルに関する透明性の高い情報を提供すること、適切な学びの機会を提供することを通じて、従業員が自律的にキャリアを描き、リスキリングに踏み出すよう側面支援するものといえそうです。

1. **積極的なリスキリングの  
   背景にある「コスパの高さ」**

　海外企業が多額の資金を投じてリスキリングを行うのには、理由があります。DXの波は全産業に及んでいるため、データサイエンスやAI・機械学習などの高度なスキルの保有者の獲得競争は熾烈を極めています。またそれほど高度ではないスキルであっても、現在の担当者をすべて入れ替えようとすれば、時間もコストもかかるでしょう。そのため、デジタルスキルを保有する人材を社外から採用するよりも、社内で育成する方が、よほどコストがかからないとの見方が広がっています。

　さらにリスキリングによって人材を内部育成すれば、企業文化を維持しやすく、従業員に就業を通じたより優れた経験（Employee Experience）を得られることを、アピールできるというメリットもあります。

　実際、リスキリングに取り組む企業からは、取り組みの効果の高さも指摘されています。前出のAT&Tのウェブサイトによれば、社内の技術職の81％が社内異動によって充足されているといいます。

　またリスキリングのプログラムに参加する従業員は、そうでない従業員と比べ、年度末に1.1倍高い評価を受け、1.7倍昇進している一方、離職率は1.6倍低いといいます。リスキリングは、急速な変化を続けるビジネスの世界で、DXを担う人材を確保し続けるための有望な策となっているのです。

1. **日本は海外から学び  
   リスキリングの加速を**

　これまで見てきたように、海外の先進企業は大量の資金を投入し、思い切った従業員のリスキリングに取り組んでいます。なかでもAT&Tの事例にみられるように、単に講座を提供するだけでなく、従業員が自ら必要なスキルを学び、次のキャリアに移行していくための環境を包括的に提供していることは参考になります。

　一方、多くの日本企業にとってリスキリングは始まったばかりで、海外企業に対して後れをとっていることは間違いありません。しかし後発だからこそ、海外企業の経験から学び、日本型のリスキリングを効率的に推進することも可能なはずです。海外企業のリスキリングの事例は、そのための大きな示唆を与えてくれるのです。

（リクルートワークス研究所 主任研究員　大嶋寧子）

【参考文献】  
・Aaron Pressman, "Can AT&T retrain 100,000 people?," Fortune, March 13,2017  
・CNBC, "AT&T’s $1 billion gambit: Retraining nearly half its workforce for jobs of the future," March 13, 2018  
・John Donovan and Cathy Benko, ”AT&T’s Talent Overhaul,” Harvard Business Review, October 2016  
・William R. Kerr, Joseph B. Fuller and Carl Kreitzberg, "AT&T, Retraining, and the Workforce of Tomorrow," Harvard Business School Case 820-017, July 2019 (Revised May 2020)  
・Trisha L. Howard, "Reskilling Revolution -Robust Economy, Obsolete Jobs Drive Need for Continuous Learning" World at Work, August 2019  
・[AT&T Issue Briefs](https://about.att.com/csr/home/reporting/issue-brief/digital-skills.html)  
・[How to Build a Culture of Learning](https://about.att.com/innovationblog/culture_of_learning)