In collaboration with PwC

WORLD ECONOMIC FORUM

スキルファースト：効率的かつ公平な労働市場構築の機会

インサイト・レポート

2024年1月

表紙イメージ：Unsplash

目次

はじめに 3

エグゼクティブ・サマリー 4

背景 5

1 スキルファーストの機会 7

1.1 学歴要件を見直し、人材プールを広げる 7

1.2 職歴や学歴とともにスキルも評価し、新しい人材を見つける 9

1.3 人脈を越えて機会へのアクセスを広げる 11

1.4 デジタルトランジションへの需要に備える 12

1.3 グリーントランジションを先取りする 15

2 スキルファーストのライトハウス 16

2.1 雇用主のライトハウス 19

ライトハウス 1 IBM：SkillsBuild 19

ライトハウス 2 ロンドン証券取引所グループ：My Career 21

ライトハウス 3 ナティクシス：Jobs in Motion 23

ライトハウス 4 PwC：Skills Programme 25

ライトハウス 5 サノフィ：Democratizing Digital and Data 27

ライトハウス 6 SAP：Skills Transformation Programme 29

ライトハウス 7 シーメンス：My Skills 31

ライトハウス 8 スタンダードチャータード：Future Skills Academies 33

2.2 政府と教育セクターのライトハウス 35

ライトハウス 9 アカデミー・オブ・キャリア・アンド・テクノロジー・カンボジア：Digital Pathways for Youth 37

ライトハウス 10 コーセラ：Credit Recommendation of Professional Certificates 39

ライトハウス 11 エッジ・テック：The Musa Initiative 38

ライトハウス 12 メトロポリア応用科学大学：MINNO 41

ライトハウス 13 シンガポール国立大学：SkillsFuture Career Transition Programmes 43

2.3 成功の鍵 45

謝辞 46

参考文献 47

免責事項
本書は、世界経済フォーラムが、プロジェクト、インサイト領域、相互作用への貢献として発行したものである。本書に記載された所見、解釈および結論は、世界経済フォーラムによって促進され、承認された協力プロセスであるが、その結果は必ずしも世界経済フォーラムの見解を代表するものではなく、そのメンバー、パートナー、その他のステークホルダー全体を代表するものでもない。

© 2024 World Economic Forum. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, including photocopying and recording, or by any

はじめに

スキルや人材不足は、現代社会および経済が直面する重要な課題だ。業務に役立つスキルがなければ企業の成長は鈍り、経済的繁栄は阻まれ、個人の可能性を最大限に発揮することができなくなる。雇用主はこれまで、学歴や経歴さえあれば求められるスキルの穴は埋まると考えてきた視野の狭さを見直すべきだ。このやり方では人材不足の解消は見込めず、本来なら職場で大きな利用価値のある多くの人材が締め出されてしまう。

スキルを最優先にした「スキルファースト」のアプローチでは、ある人材が特定の職種について適切なスキルとコンピタンスを備えているかを重視し、どのようにスキルを身に付けたかは問わない。2023 年に発表した前回のレポート『スキルを最優先に：行動のためのフレームワーク』では、スキルファーストのアプローチに必要なイネーブラーとアクションについて述べた。この中で、分析対象とした 18 の経済圏で 1 億人以上がスキルファーストのアプローチからダイレクトに恩恵を受ける可能性があることが分かった。なぜなら、彼らは今の仕事では非正規雇用であるか、働きたいのに就業できる希望も見込みもないため職探しを諦めているからである。

その続編となる本レポートでは、スキル最優先のソリューションがもたらすメリットを雇用主と従業員の両方が最も享受しやすい、5 つの具体的介入機会を示す。また、独立した専門家パネルが選んだ、スキルファーストの「ライトハウス（灯台＝指針）」である個々の事例にもスポットライトを当てる。最後に、スキルファーストのアプローチ導入の成功に欠かせない要因について、重要なポイントを提案する。

本レポートは、世界経済フォーラムの「仕事の未来レポート」および PwC の「グローバル従業員意識 / 職場環境調査『希望と不安』」からの最新データを使用して作成。こうしたデータをもとに、人材に関するトレンド、それにスキルファーストのアプローチが最も役立つと考えられる分野について、世界各国の企業や従業員から寄せられたインサイトをまとめた。

特定のスキル需要が目まぐるしく変動しつつ錯綜する未来の雇用市場を乗り切るには、人材獲得のダイナミックなアプローチ導入が不可欠である。スキルベースの雇用戦略といったソリューションがあれば、企業は日々生じるニーズにも俊敏に対応し、イノベーションの最前線に立つことができる。スキルファーストのアプローチによって従業員や企業は華々しい成果を上げ、さらに広い社会とのつながりに貢献することもできるだろう。より多くの人が成功機会にアクセスしやすくなれば、このアプローチは労働力の中でインクルージョンとダイバーシティを高める強力なツールになるだろう。

労働力不足の解消、スキルギャップの是正、そして未来の仕事のためのスキルを従業員が身に付けることが、レジリエンスと生産性の高い労働市場を作る鍵となる。本レポートが行動を起こすきっかけとなると同時に、世界中の組織がスキルファーストの理念を積極的に取り入れ、それがさらなる生産性、包摂性、繁栄につながることを願ってやまない。

エグゼクティブ・サマリー

スキルを最優先とするニーズと機会が揃い、リーダーたちが大胆に、企業変革に着手する時が来た。

先進国全体で労働市場のひっ迫が進み、さらなる人材不足が生じることが見込まれる。デモグラフィックス（人口統計学的属性）の変化とグリーントランジションおよびデジタルトランジションが影響を及ぼすからである。ただ、その中であっても、人材のスキルと業務のマッチングを従来よりも効率良く行うことができれば、人材採用と育成には計り知れない機会がある。しかしその機会のほとんどがまだ、活かされていない。

企業の 60% が、ローカル労働市場のスキルギャップは事業変革の足かせになっていると述べる。これは、グローバルで見ても障壁の筆頭に挙げられる。今後 5 年間の人材確保について見通しは明るいと報告した企業は 39% にとどまり、人材確保や人材育成についての楽観的な期待にははるかに及ばない。多くの企業がすでにスキルへのニーズを軸とする自社人材の育成へと方向転換を進めているが、より柔軟な雇用を大胆に導入した企業はほとんどない。スキルファーストの採用は単なる人事プロジェクトではなく、企業変革の鍵なのである。

従業員の 46% が、自身が取得した公的資格は担当業務と関連性がないと答えている。一方、学位要件を外せば組織に優秀な人材を確保しやすくなると確信するグローバル企業はわずか 6% だ。学位要件がもっと柔軟になれば優秀な人材確保ができると考える傾向が強かったのは、農業、天然資源、宿泊施設、飲食、レジャー、自動車、航空宇宙、医療・ヘルスケアといったセクターだ。

企業は、特殊な業界の出身者や社会的マイノリティの中でも豊富なスキルを持つ応募者層により幅広くアクセスし、採用するべきだ。革新的なスキルベースの評価は、職歴や経験に基づく評価に依らない、効果的な手段である。従業員の 58% が、自分には資格や職歴でははっきりと伝えられないスキルがあると考え、46% が雇用主は職歴を重視しすぎて、スキルにはまったく注意を払ってくれていないと感じている。

個人的なネットワーク、いわゆる人脈やコネは依然として雇用判断に多大な影響を与えている。従業員の 51% が、適切な人脈がないために就職やキャリアの機会を逃したことがあると感じている。その要素がより色濃くからむのが金融サービス、IT、デジタル通信、消費財の小売や卸売セクターだ。因習的な特権の目印より、スキルを優先させるスキルファーストのアプローチは、より公正に職に就ける新しい扉を開く。「誰を知っているか」ではなく「何を知っているか」で判断するのだ。

スキルファーストのカルチャーを取り入れると、従業員はスムーズにデジタルトランジションに適応することができる。調査対象従業員の 58% が、担当業務に求められるスキルは今後 5 年間で大きく変わると考え、66% はそのとき担当業務に求められるスキルがどのように変化するかをはっきりとイメージできると感じている。その混乱の大半は AI（人工知能）とビッグデータが引き起こす。これに続くのが創造的思考と分析的思考だが、この領域こそ、従業員は自分たちに今後求められるこれらのスキルの重みを過小評価しかねない。

グリーントランジションを先取りしようとする企業は、スキルファーストのアプローチを導入する必要がある。今いる従業員にとってグリーンスキルが重要だと考えている企業はわずか 16% であるものの、42% が今後 5 年間で重要性が増すと答え、21% が自社人材のグリーンスキル育成を今後の戦略的重点に据えると答えた。また従業員は、39% が今後 5 年間でグリーンスキルはキャリアアップにおいて重要になると答え、47% がグリーンスキルを磨くために必要になるツール、リソース、機会は今の雇用主が与えてくれると断言している。

企業カルチャーをスキルファーストのアプローチにシフトする場合、経営陣によるサポート、人事プロフェッショナルによるガバナンスの両方が必要である。本レポートで紹介する「スキルファーストのライトハウス」はいずれも、成功に導いた主要因を洗い出したケーススタディである。そこではスキルが企業戦略の一部でなくてはならず、リーダーたちはそのストーリーを社内に伝え、プロセスの変更を進めながら企業風土の変革を進めなければならない。プログラムが拡大し、企業のあらゆる部門に機会が与えられるようになったら、数年間にわたって継続的に反復するフィードバックが求められる。ここでの変化は包摂的かつデータ主導であるべきであり、主要業績評価指標（KPI）に基づくアカウンタビリティが必要である。

背景

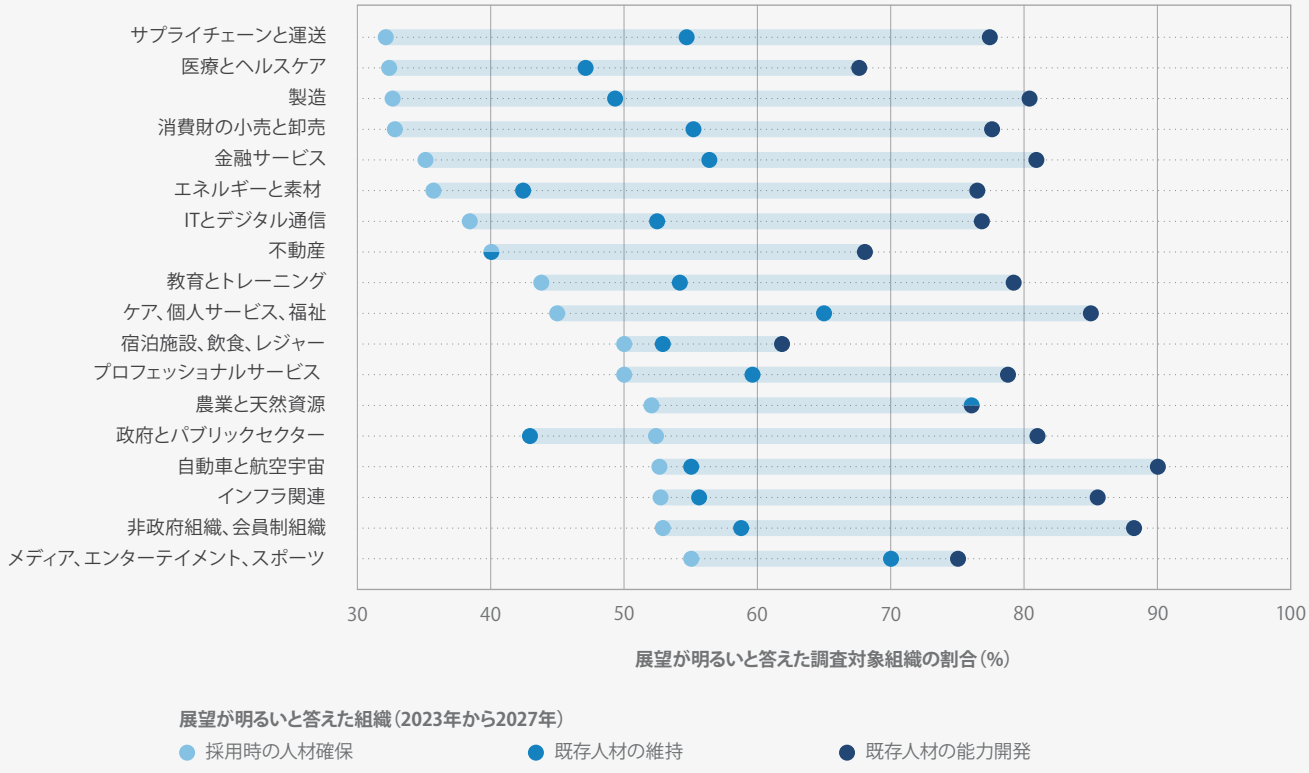
スキルファーストのアプローチを取り入れることにより、人材不足の解消、スキルギャップの是正、企業の成長促進が期待できる

経済成長の実現は、労働市場がいかに弾力的かつ生産性が高く、人的資本とテクノロジーを効率良く機会とマッチングできるかにかかっている。しかし労働市場は先進国全体で次第にひっ迫している。米国では、失業者が 640 万人いる一方で、求人は 960 万件と、求職者の数を上回る[1]。欧州では、求人の 2.9% が現在埋まっていない。これは、史上最高の数字だ[2]。こうした労働力不足の構造的要因の一つに、労働年齢人口の減少がある。それに、地理経済的発展、グリーントランジション、技術の発展によって生じた仕事とスキルの変化が追い打ちをかけている。

世界全体で見ると、この先 5 年間の人材確保の展望は明るいと報告する企業はわずか 39% であり、人材定着（組織の 53%）や人材開発（組織の 77%）についての楽観的な期待を大きく下回る[3]。業界全体で見ると、展望がとりわけ厳しいのはサプライチェーン、運送、健康、ヘルスケア、製造、小売業界である（図 1）。ほとんど全ての業界で、人材定着や人材開発よりも人材確保が大きな課題だと見なされている。

図 1　人材の見通し2023年～2027年

業界別の人材確保、人材定着、人材開発についての展望



出典

世界経済フォーラム「仕事の未来レポート2023」

経済の展望が思わしくないのは先進国だ。オランダ、スウェーデン、ベルギー、チェコ共和国の企業でも、今後 5 年間の人材確保を楽観視している企業は 20% に満たない。しかし、全世界で課題は同じである。世界経済フォーラムが毎年実施している「仕事の未来に関する調査」に回答した企業のうち、G20 加盟国以外で排他的な事業活動を報告した企業では、37% が今後 5 年間の人材確保について悲観的な展望を示した。世界各地の企業が今まさに、成長と変革に必要な人材を確保する斬新で型破りなアプローチの開発という課題に取り組んでいる。

スキルファーストのアプローチでは、人材の確保、雇用、能力開発、再配属の際に、その人の学位や職歴や役職よりも、スキルとコンピタンスを重視する（図 2）[4]。このアプローチは、人材不足を補い、スキルギャップを埋め、将来の仕事に役立つスキルを従業員が身に付ける際に効果を発揮するだろう。本レポートでは、1) スキルファーストのアプローチの導入によって、従業員と雇用主の両方に最大のメリットをもたらすことのできる 5 つの具体的な機会のある領域を示し、2) 雇用主、政府、教育機関主導のスキルファースト政策、イニシアチブ、プログラムの成功事例を示す。

図 2　**行動のためのフレームワーク**

アクション領域 1:
現在と将来のスキルニーズ、ギャップを洗い出し、スキルを業務上のタスクにマッピングする

アクション領域 2:
職務記述書にスキルのニーズを明示し、革新的なスキル評価方法を活用・認識する

アクション領域 3:
業界、学習プロバイダー、政府と共に、スキルベースのトレーニングプログラムを共同開発・共同提供する

アクション領域 4:
生涯学習とスキルベースの学習機会へのアクセスを支援する

アクション領域 5:
人材育成と再就職を念頭に置いたスキルベースの道筋を作る

出典
世界経済フォーラム2023年「スキルを最優先に：行動のためのフレームワーク」

1 スキルファーストの機会

回答した企業の 60% 以上が、望ましいスキルと実際に身に付けているスキルの差分を表す「スキルギャップ」に直面していると報告した。これは、企業変革において世界的な障壁の筆頭に挙げられる[5]。

多くの企業が着々とスキルファーストの組織になりつつあるが、この戦略を特定のセクターに適用する場合に、従業員と雇用主にとって最も利用価値が期待できる5つのアクション領域と機会を以下に示す。

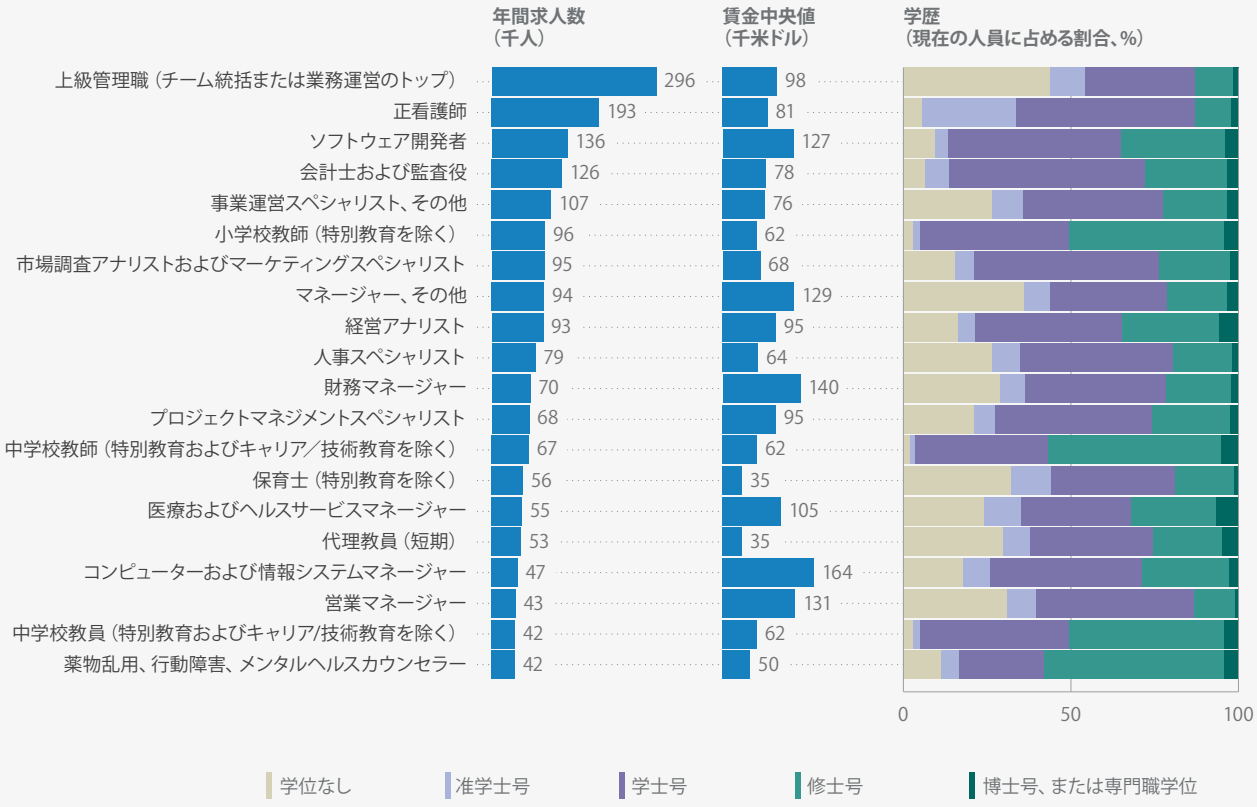
1.1 学歴要件を見直し、人材プールを広げる

現代の従業員は、前の世代よりも頻繁に職を変えている。米国では、ミレニアル世代の中で年齢が高い層は社会人として働き始めてから 1.9 年に 1 回のペースで転職してきた。対してベビーブーマーはこれが 3 年に 1 回だ[6]。また、自主的に退職する従業員の割合は過去 10 年間で 50% 近く増えている[7]。

テクノロジーの導入、グリーントランジション、地政経済学的圧力によって労働市場の再構築が加速し続ける中[8]、訓練を受けていた職業とは異なる職業に従業員がアクセスしやすくなることがますます重要になっている。

図3 一般的に高等教育を必要とする職種

今後10年間に、米国で年間求人数が増えると予想される職種ランキング



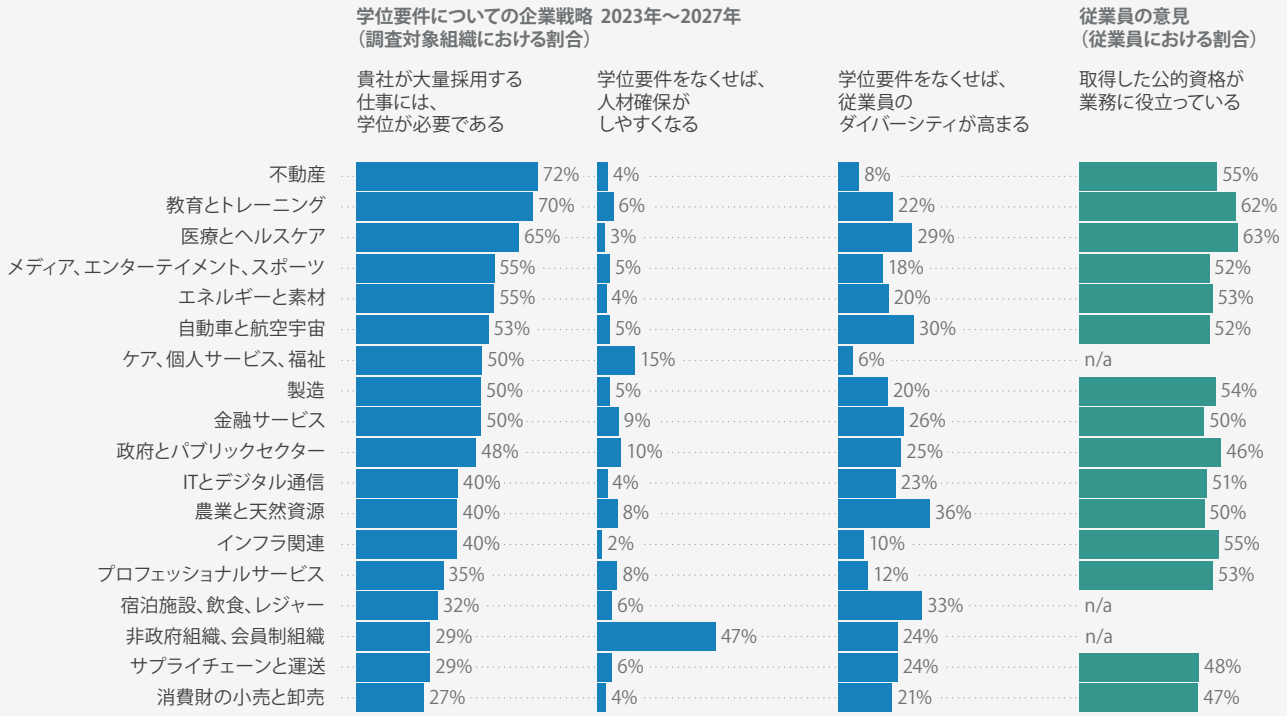
出典

米国労働統計局による2022年から2032年の雇用予測。予測求人数には、業務拡大による新規雇用と退職や転職による補充のための求人が含まれる。

図 3 は、今後 10 年間で大量の求人が見込まれる職種を、米国労働統計局が予測したものである。これらの職種の中には現在、従業員の大半が学位を持つものもあり、一部の専門職では、依然として公的資格が必須条件である。こういった事例では、パブリックセクターのリーダーたちや企業、市民コミュニティが協力して必須資格取得の間口を広げ、その職業の魅力、質、賃金といった根本的な側面を高めていく必要がある。

それ以外の職種については、学歴要件を緩和しながらスキル評価を重視することによって、新しい人材のパイプラインが開かれ、労働力不足を食い止めることが可能となる。また、衰退傾向にある職種から成長傾向にある職種へと人材を移動する支援が可能となるだろう。今後 5 年間で構造的な離職が雇用の 23% に達すると予想される中、スキルを最優先すれば労働市場の変動の振れ幅を抑制することができる[9]。具体的には、他のやり方でスキルを評価できる限り学歴については臨機応変に扱い、従業員は専門的な仕事に就くことのできる専門資格を手頃な価格で、事情に応じて取得できるようになればよい。その資格を雇用主が受け入れ、学術機関がそのレベルを保証する必要がある。

図 4　学歴要件を取り払うことに関する企業戦略と従業員の意見



出典

世界経済フォーラム「仕事の未来レポート2023」、PwC「グローバル従業員意識/職場環境調査『希望と不安』2023」

現在、グローバル企業のうち、学歴要件をなくせば今後 5 年間自社への人材供給が増えると考えている企業はわずか 6% である。さらに、学歴要件を撤廃すれば、従業員のダイバーシティ、エクイティ（公平性）、インクルージョン（DEI）が高まると回答した割合は、わずか 22% であった[10]。図 4 では、主要セクターの雇用主と従業員から得たデータを示している。ここでは、各セクターで学位取得を主な採用基準としている企業の割合と、PwC のグローバル従業員意識 / 職場環境調査『希望と不安』2023 における従業員の意見（取得資格が業務に役立っているかどうか）をもとに、調査結果をまとめた。

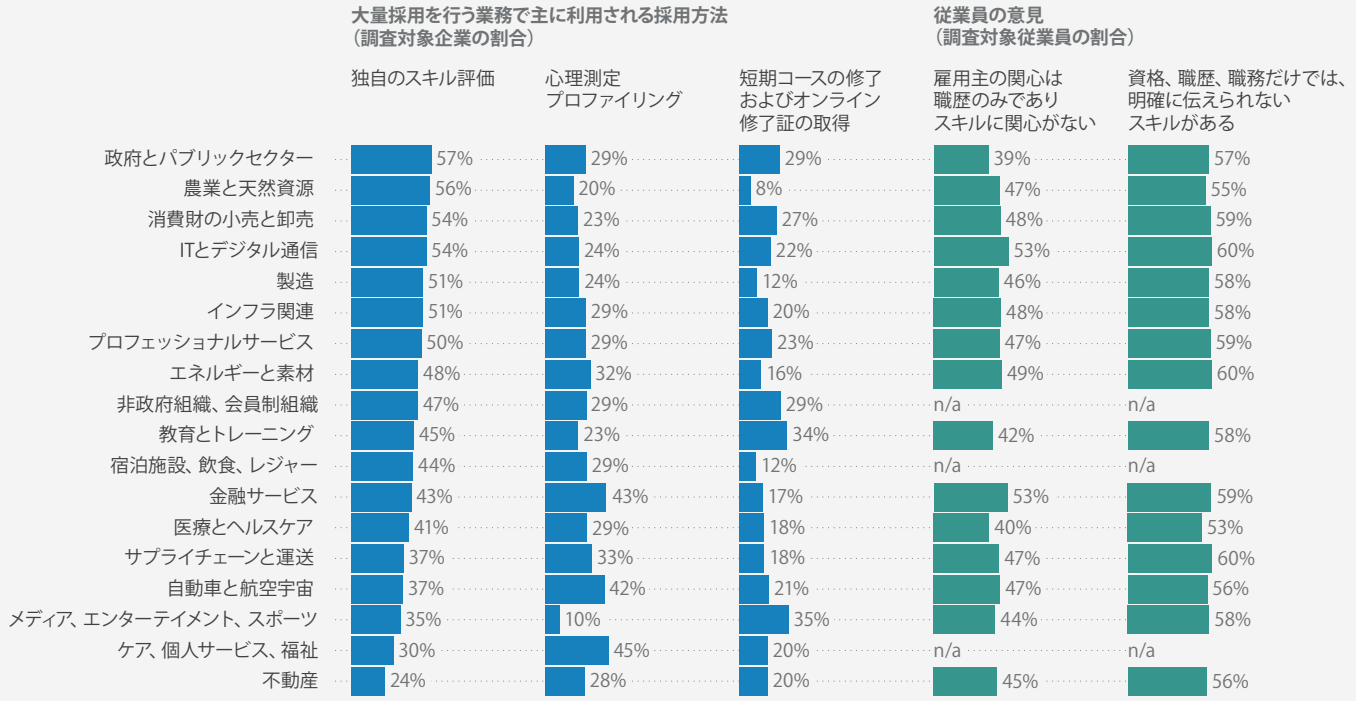
全ての業界で、自分が取得した公的資格が今の業務に役立っていると回答した従業員はわずか 54% だった[11]。教育とトレーニング、医療とヘルスケアといった、肩書きや資格に関する制度が整っているセクターですら、自分が取得した公的資格が今の業務に役立っているかという問いに否定的な回答をした従業員が 40% 近く存在する。

図 4 はまた、学位についての要件を柔軟に扱うことで、ダイバーシティに富んだ人材をこれまで以上に確保できると強く確信するセクターを示している。具体的には、農業と天然資源（調査対象組織の 36%）、宿泊施設、飲食、レジャー（同 33%）、自動車と航空宇宙（同 30%）、医療とヘルスケア（同 29%）などが挙げられる。

1.2 職歴や学歴とともにスキルも評価し、新しい人材を見つける

画期的なスキルベースの評価を導入することで、職歴や経験に基づく採用決定を的確に補完することができる。スキルベースの採用によって人材プールが広がり、スキル最優先の人員計画を整備することで、トレーニングの受講が採用や社内異動の機会へのきっかけとなるだろう。

図5　隠れたスキルと新たな人材のパイプライン



出典

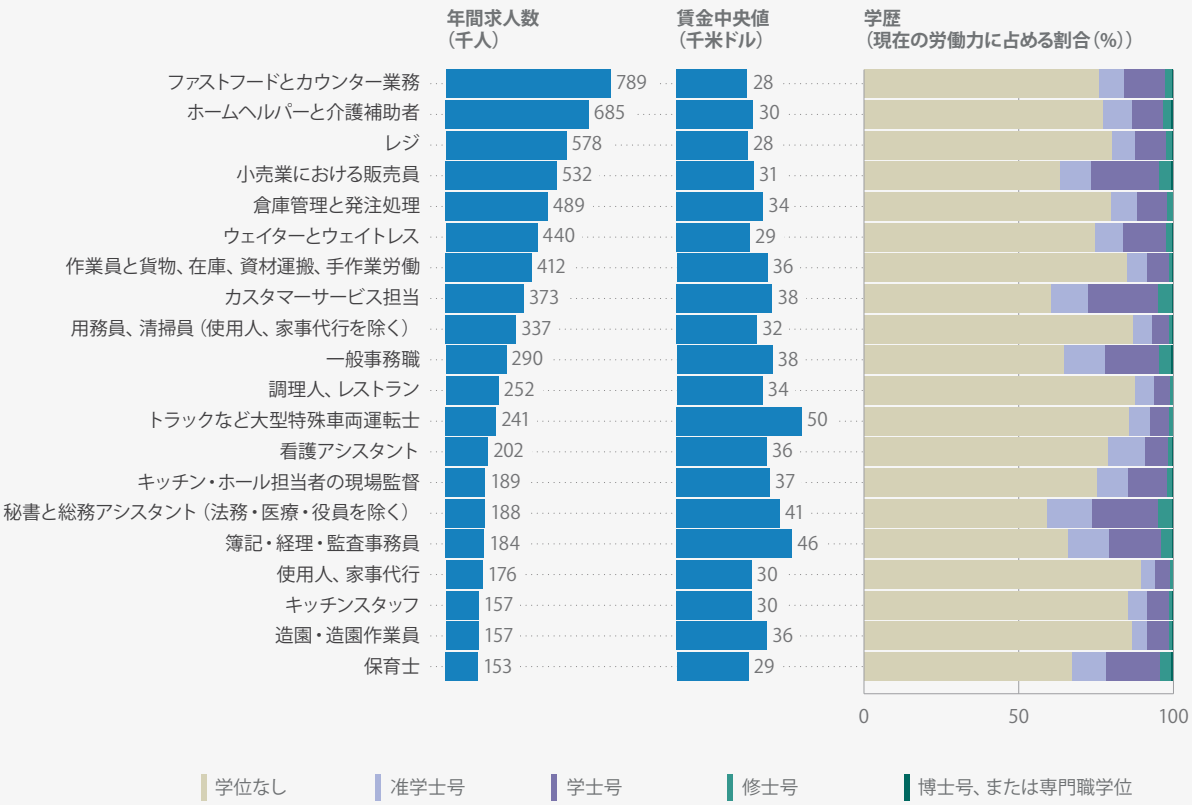
PwC「グローバル従業員意識/職場環境調査『希望と不安』2023」、世界経済フォーラム「仕事の未来レポート2023」

PwC の調査によると、従業員の 58% が自分には資格、職歴からでは明確に伝えられないスキルがあると考えている。図 5 を見ると、この考えはどの業界でも見られることが分かる。多くの従業員が、自分の資格や職歴は、スキルセット全てを適切に代弁してはいないと回答している。そのため、雇用主は職歴にばかりこだわり、自分のスキルにはほとんど関心を示さないとほぼ半数の従業員（46%）が考えている。

「仕事の未来レポート 2023」[12] で示された企業戦略の現状では、多くの雇用主がスキルの評価ではなく、学歴や職歴のように昔からスキルの代わりとされてきたものに頼る傾向があることが分かった。とはいえ、多くの雇用主がこうした補完的アプローチを次第に導入し始めている。例えば、各国政府およびパブリックセクター組織の 86% は今後 5 年間に主要な採用方式として職歴の評価を取り入れることを検討している。これは、他のどのセクターよりも高い数値だ。しかし、このセクターでは独自のスキル評価を導入している傾向が最も高い（組織の 57%）。同様に、候補者の評価にサイコメトリック・プロファイリングを使用する傾向が極めて高いセクター（ケア、個人サービス、福祉、金融サービス）でも、依然として職務経験を重視する傾向が強い。スキルファーストのアプローチは、職歴の評価のような従来のやり方と置き換えなくても構わない。その評価の正確さと的確さを高めるために補完的に利用すればよいのだ。

図6 高等教育を必要としない職種

今後10年間に、米国で年間求人数の増大が予想される職種ランキング



出典

米国労働統計局による2022年から2032年の雇用予測。予測求人数には、業務拡大による新規雇用と、退職や転職による補充のための求人が含まれる。

今後 10 年の間、通常高度な資格が必要な仕事の求人数が飛躍的に伸びることのない現象が先進国の一部で起きそうだ。米国の例を挙げよう。米国労働統計局（USBL）の予測によると、現在学位が求められる仕事はわずか 31% であり、労働力人口全体の増加が見込まれているにもかかわらず、2032 年になってもこの数字は 32% にしかならない[13]。図 6 に、今後 10 年間に最も需要が高まると USBL が予測する職種と、その職種に通常求められる教育要件を示す。先見の明のある雇用主は、独自のスキル評価や市販のスキル評価サービスを活用し、教育歴と実践的スキルの両方が分かるように職務記述書の情報を常にアップデートしている。このアプローチを取ると、重要だが極めて特殊な職務経験を持つ労働者を特に集めることができる。

1.3 人脈を越えて機会へのアクセスを広げる

スキルファーストのアプローチは、従業員の人材プール拡充に役立つ。採用の際、「誰を知っているか」ではなく「何を知っているか」を判断材料にするからである。

PwCの調査結果より、どれだけ有力な人脈を持つかが依然として出世の鍵であることが分かる。業界全体で見ても、人脈がないために就職や出世の機会を逃してきたと感じる従業員が51%いた。図7はこの意見をセクター別に示したものである。この意見が最も有力だったセクターは金融サービス（従業員の55%）、ITとデジタル通信（54%）、消費財の小売と卸売（54%）である。

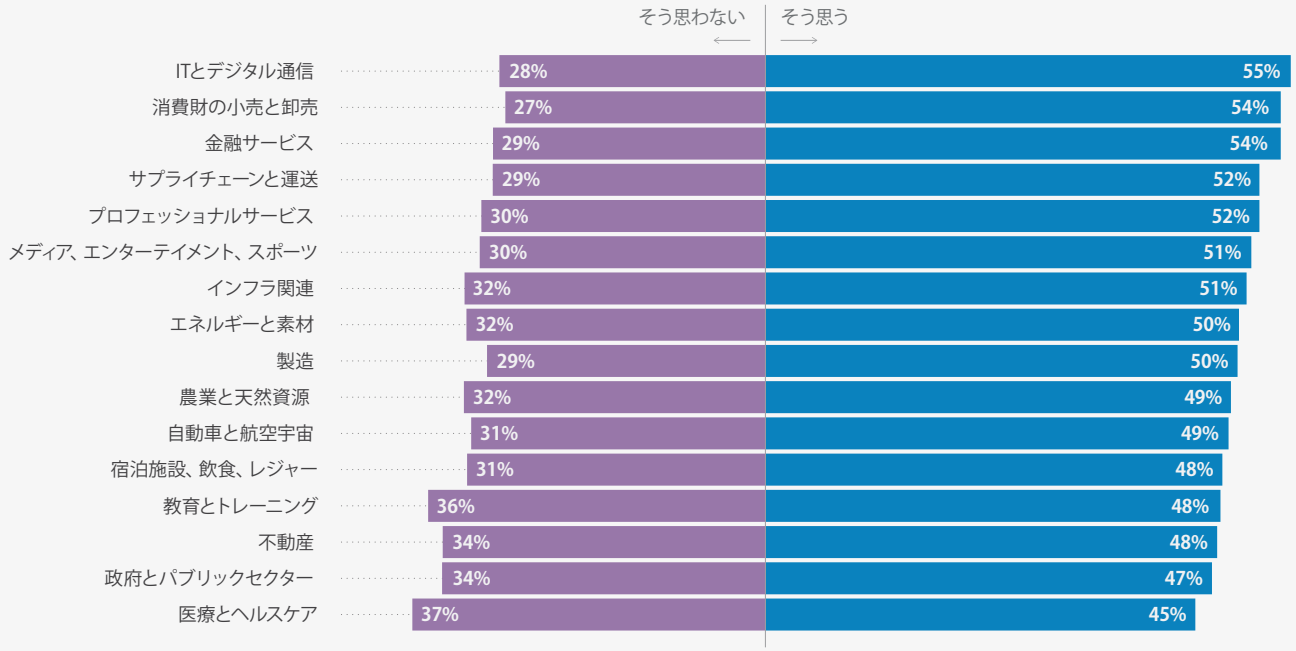
社会的地位の低いコミュニティ出身の人にとっては、機会にアクセスできるかどうかが人脈次第であっては、社会全般の不平等がこの先もずっと変わらない可能性がある。有力者の人脈と縁のない人々のキャリアパスの選択肢が狭まるからだ。この「人脈ギャップ」は、既存の格差を広げ、実力ベースの昇進の可能性を阻み、社会的・経済的な障壁をますます高くすることが多い[14]。

この人脈ギャップはまた、従業員の選択肢を狭める。社会的な人脈ではなく、個人の能力やコンピタンスを優先するスキルファーストのアプローチは、競争の偏りをならし、企業が活用できる人材プールを広げるのに役立つ。リンクトインのデータによると、スキルベースの採用アプローチを導入した場合、例えば、とりわけ女性の割合が低い分野では、人材プールに占める女性の割合が男性に比べて24%増加することが示されている[15]。

スキルファーストの採用や人材開発は、経済機会における人脈の力を補完するだけではない。企業はインターンシップや地域コミュニティとの関わりを通じて、社会的地位の低いコミュニティとの関係を深めることもできる。スキルの正確なマッチングとスキルへの理解により学歴要件、職歴、人脈を補うことで、従業員と企業の双方がメリットを享受できる新しい人材パイプラインが開拓されるだろう。

図7 人脈の力と昇進機会の相関性についての従業員意見

「人脈がないために就職や出世の機会を逃してきたと感じている」



出典

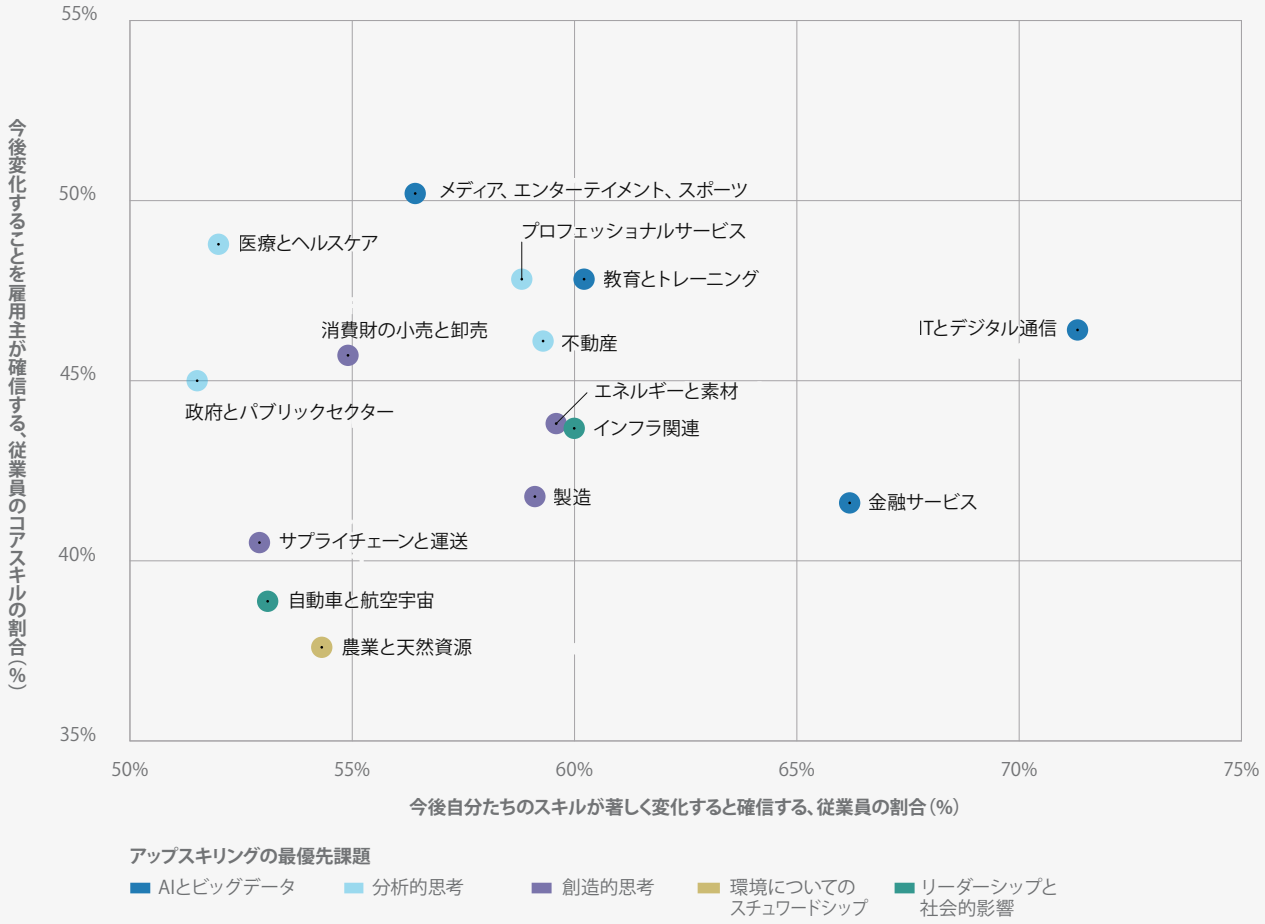
PwC「グローバル従業員意識/職場環境調査『希望と不安』2023」

1.4 デジタルトランジションへの需要に備える

『仕事の未来レポート 2023』では、従業員のコアスキルの 44% が今後 5 年間で変わると予測している。この調査に回答した企業は平均すると、分析的思考、創造的思考、AI とビッグデータに関するスキルを、従業員のスキル開発における戦略的優先事項の上位に挙げていた。また、調査対象組織の 40% 以上で、そのようなスキルがそれぞれトレーニング戦略に組み込まれていることが分かった。分析的・創造的思考は、2016 年に開始された「仕事の未来」に関する調査の初期から戦略的重要スキルとされてきた。

しかし近年、AI とビッグデータに関するスキルがその重要性を増している。雇用主はこれを現在の従業員にとって特別に重要なスキルとして挙げていない（評価した 26 スキルのうち、上から 15 番目に挙げている）が、2023 年から 2027 年のランキングでは、戦略的重要性において 12 位も上昇し、複数のセクターで企業がデジタルトランジションに力を入れていることが裏付けられた。

図 8　今後5年間におけるスキルの不安定性に関する従業員と経営者の意見



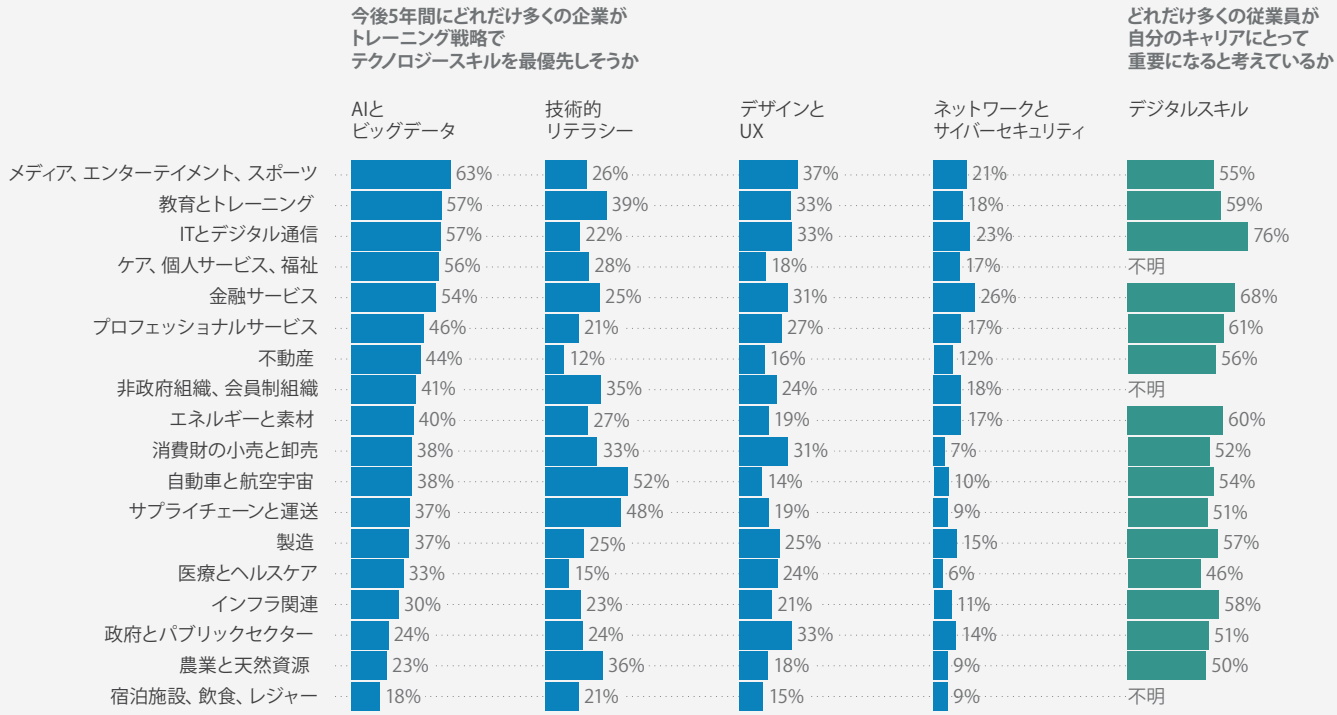
出典

世界経済フォーラム「仕事の未来レポート2023」、PwC「グローバル従業員意識/職場環境調査『希望と不安』2023」

図 8 では、今後 5 年間のスキルの不安定性について従業員と経営者の意見のセクター別内訳を、2023 年から 2027 年にかけての企業の従業員アップスキリング最優先事項と併せて示している。

経営戦略で優先され、従業員の意見からも挙がったデジタルスキルの詳細な内訳を図 9 に示す。IT とデジタル通信、および金融サービス業界は、業務にデジタルトランジションによる混乱が迫り来るのを従業員の大多数が十分に意識しているセクターであることがはっきりと分かる。企業のトップも AI とビッグデータ、ユーザーエクスペリエンス（UX）デザイン、コンピュータープログラミングとネットワーク、サイバーセキュリティといったテクノロジースキルを、他のセクターよりも最重要視し、従業員育成戦略に取り入れることに賛成している。

図9　デジタルスキル　2023年～2027年 経営戦略と従業員の意見



出典

PwC「グローバル従業員意識/職場環境調査『希望と不安』2023」、世界経済フォーラム「仕事の未来レポート2023」

金融サービスをはじめ、それ以外のセクターでも技術職の需要が高まっている。具体的には、データアナリストおよびサイエンティスト、ビッグデータスペシャリスト、ビジネスインテリジェンスアナリスト、データベースおよびネットワークプロフェッショナル、サイバーセキュリティプロフェッショナル、データエンジニアといった職種が挙げられ、ビッグデータに依存するフロンティアテクノロジーの進歩と導入拡大がこれを加速させている。業界全体では、世界的に約400万人のサイバーセキュリティ専門家が不足しており、経済と国家安全保障上の深刻な懸念となっている。

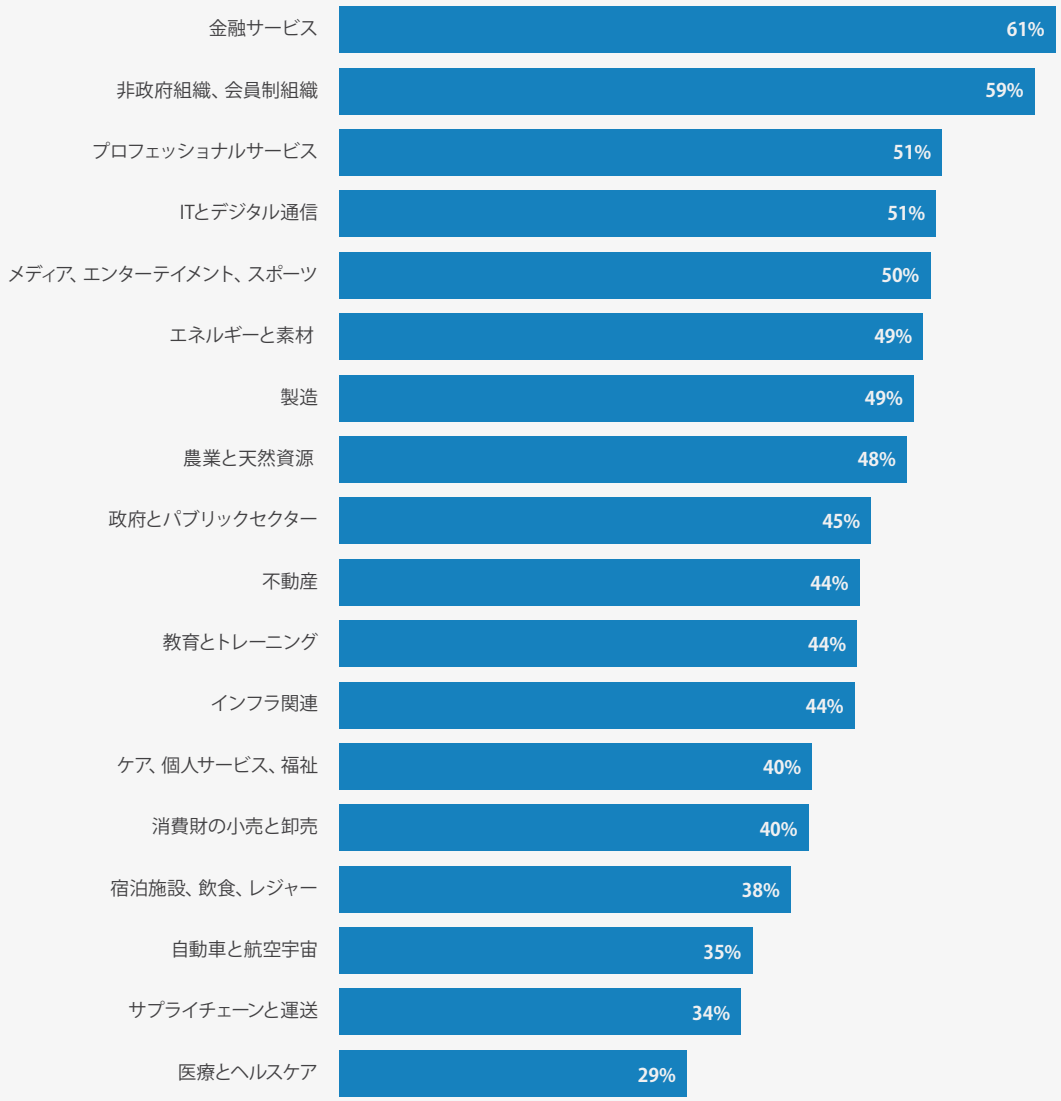
従来型の採用アプローチでこうした人材ニーズを満たすのは不可能ではないものの、困難だろう。デジタルトランジションに備えるには、協調的なスキルファースト・アプローチが欠かせないからだ。このアプローチでは、組織全体で全ての人材にリスキリングおよびアップスキリングの機会を与えてテクノロジーに適応させ、最も喫緊のギャップを埋める専門人材を育成する。

1.5 グリーントランジションを先取りする

『仕事の未来レポート 2023』で分析したマクロトレンドでは、企業はグリーントランジションが最大の雇用創出の源泉となることを期待している。

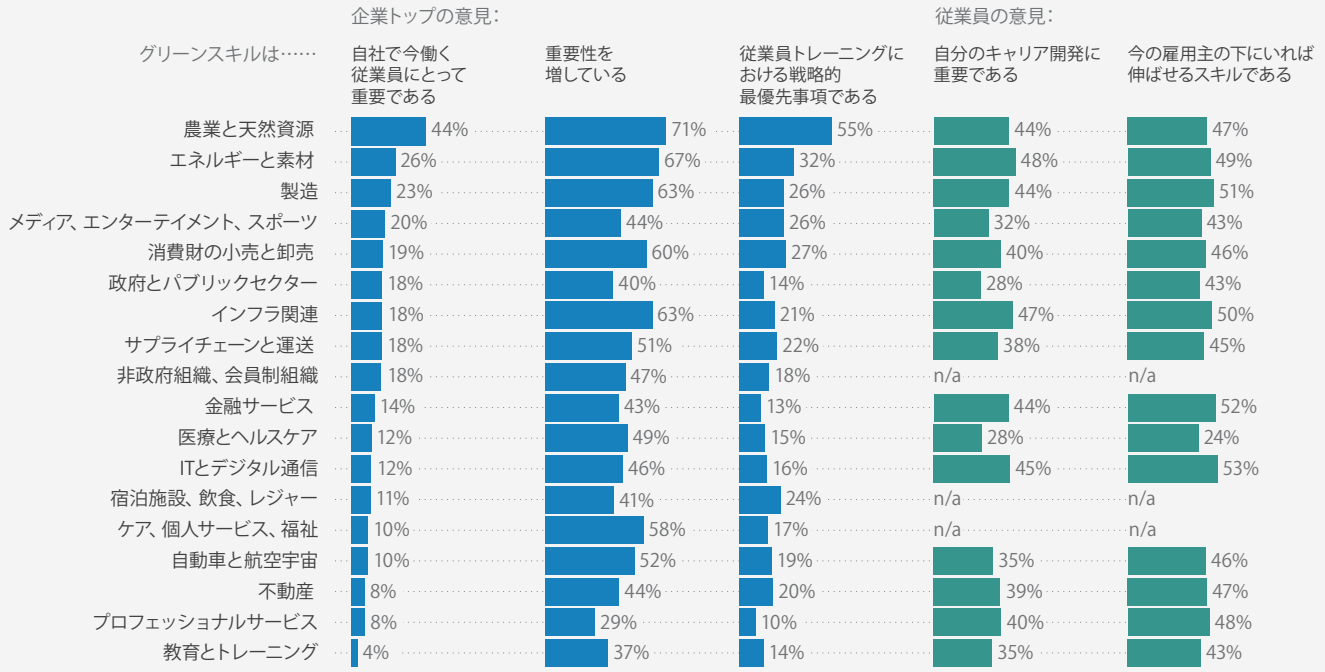
図 10 は今後 5 年間の従業員戦略で、従業員を衰退傾向の職種から成長傾向の職種に再配置する予定の企業の割合のセクター別内訳を示している。業界全体で見ると、調査対象企業の 46% が事業目標達成のために従業員再配置の計画を立てている。これは学習への投資と現場でのトレーニング（81%）、工程の自動化の促進（80%）に次いで 3 番目に支持されている戦略である。再配置はどの業界の従業員戦略でもアップスキリングや自動化よりは注目度が劣るが、再配置を追求する産業の割合は医療とヘルスケア組織の 29% から金融サービス組織の 61% まで、かなりの幅がある。一方、グリーントランジションの主要セクターであるエネルギーと素材（49%）、農業と天然資源（48%）、サプライチェーンと運送（34%）などは、いずれもかろうじて世界平均に届くかそれ以下のランクにある。グリーントランジションは多くの業界に影響を及ぼすものの、現在、この 3 つの主要セクターにあって、未来のグリーンな仕事に従業員を広く再配置することを計画している組織は半数に満たない。

図10　調査対象となった組織のうち、2023年から2027年の従業員戦略で再配置を行う組織の割合



出典
世界経済フォーラム「仕事の未来レポート2023」

図11 **2023年から2027年の人材別トレーニング需要**



出典

PwC「グローバル従業員意識/職場環境調査『希望と不安』2023」、世界経済フォーラム「仕事の未来レポート2023」

図 11 を見ると、業界全体で、グリーンスキルが今働く従業員にとって大切であると考えている企業はわずか 16% であることが分かる。また、今後 5 年間でその重要性が増すと回答した企業は 42%、今後そのスキルの従業員への育成を重要戦略とする予定だと回答した企業は 21% である。これに対して、従業員の 39% が今後 5 年間でグリーンスキルは自分のキャリア開発で重要になると回答。そのスキルに必要なツール、リソース、機会は今の雇用主から供給されることを 47% が確信している。

農業と天然資源、エネルギーと素材のセクターは、今後 5 年間の自社人材のグリーンスキル開発計画の先陣を切る。リンクトインの調査によると、グリーンスキルの需要増加はすでに、供給の増加を上回っており、グリーンスキル不足が深刻化する可能性が示唆されている。2022 年から 2023 年だけでも、労働力に占めるグリーン人材の割合は 48 カ国の中央値で 12.3% 増加し、少なくとも一つのグリーンスキルを必要とする求人情報の割合は中央値で 22.4% と、ほぼ 2 倍の速度で増大している[16]。各国政府が業界戦略のコア要素としてグリーントランジションを重視するならば、この転換のために求められる人材とスキルに注目して検討する必要がある。ここでは若者が優先されるだろう。気候変動の影響を受けやすい低所得国および地域に居住している若者の数はとりわけ偏っているからだ[17]。政府と雇用主がスキルファーストのアプローチを推し進めれば、活用できる人材プールの拡充が加速するだろう。

2 スキルファーストのライトハウス

革新的、スケーラブルかつインパクトの大きな事例は、スキルが最重視される労働市場を目指すリーダーたちのヒントになるだろう。本章で紹介する13のスキルファーストのライトハウス（灯台＝指針）は、スキルファーストのアプローチが実際に成功した事例をリーダーたちに伝えるべく選択した事例研究である。

世界経済フォーラムのニューエコノミーとソサエティ部門が事例を募ったのち、スキル専門家からなる独立したパネル（専門家パネルメンバーのリストは「協力者」の章を参照）が以下の基準に照らして特筆すべき事例研究を選択した。

- 重要度：雇用、従業員のリテンション、アップスキリングとリスキリングのインパクトの大きさ
- 数量化可能性：今後のインパクトを測量可能な指標の提示
- スケーラビリティ：組織内、あるいは組織を超えたインパクトのポテンシャル
- サステナビリティ：イニシアチブのサステナビリティと長期にわたるインパクトのポテンシャル

本レポートでは、上記4つの基準を全て満たしたとパネルの大多数が判断したライトハウスのみを掲載している。応募レポートは全て審査の前に統合・匿名化され、審査は事前に定めた規定に従って行われた。パネリストは、様々な分野の専門知識や観点を持つパブリックセクターと企業、市民団体の代表である。彼らは、ライトハウスに応募したどの組織にも所属していない。

表1では、13のライトハウスそれぞれについての概要をまとめた。その内訳は大きく分けると、従業員ベースの事例研究（8ライトハウス）と政府と教育セクターの事例研究（5ライトハウス）の2つに分かれる。どのライトハウスも独自のスキルベースのアプローチを展開するが、ゴールや目的、対象層やセクターは多様である。

表1　**スキルファーストのライトハウス**

組織とプログラム	詳細	主なインパクト
雇用主のライトハウス		
IBM SkillsBuild	1,000種類以上の無料教育コースと、専門的な指導とサポートを提供。デジタルスキルのギャップを埋め、テクノロジーセクターにおけるダイバーシティを推進する。	– 2021年以来、700万人以上の従業員が、同社の教育イニシアチブを組み合わせた無料のIBMコースを受講している。2022年、IBMは現金、テクノロジー、サービスを合算して4億3,500万米ドル以上相当を、教育分野に割いた。 – 2023年には、国内の雇用機関、退役軍人会や特定の地域や人口層に特化した活動組織と新たに45のパートナーシップを結んだことを発表した。
ロンドン証券取引所グループ My Career	スキルベースのCareer Navigator人材マーケットプレイスによって社内の流動化を促し、離職率低下と人材戦略調整を図りながら、結束力のある組織全体の成長を目指す。	– Career Navigator人材マーケットプレイスのローンチ後8カ月で、今や組織の38%が積極的にこれを活用しており、目標に掲げた社内の流動化の15%アップと、外部採用のコストの20%カットが現実的になってきた。このフレームワークが明確になったために従業員は自分が目指すキャリアに向け、スキル開発に励みやすくなった。

組織とプログラム	詳細	主なインパクト
ナティクシス Jobs in Motion	未来のスキル需要に合わせて職務を調整するために、社内異動ポリシーを刷新し、社内異動、キャリアアップ、スキルや能力に基づいたインクルーシブな人材管理を促進する。	– 2022 年 5 月に発売された AI を活用した専門能力開発ツール「Jimmy」は、38 カ国で 1 万人の従業員に導入。アクセス可能な従業員の約 65% がスキルプロファイルを完成させている（従業員の 50% が勤務するフランスでは 68%）。 – このプログラムの導入以来、フランスを拠点とする従業員 1 人当たりの平均研修時間数（必修研修を含む）は 35% 増加した。同期間中、グローバル規模での社内異動率は 9.25% 増加した。 – 「ステップアップ・アカデミー」によって 520 人以上の従業員がリスキリングまたはアップスキリングを果たし、そのうちの 42% がまったく新しい職務に異動した。
PwC Skills Programme	職務中心モデルよりもスキル中心アプローチを優先し、社内のグローバル従業員戦略とプロセスを変革する。そのために、テクノロジーと倫理的 AI を統合する。	– PwC 英国の外部採用チームでは、特定のビジネスエリアでスキルファーストの手法を試験的に導入した。その結果、通常の採用手法と比べて平均採用期間が 45% と大幅に短縮した。 – PwC の採用におけるスキルファーストのアプローチは、雇用と経済的機会へのアクセスを平等化するのに役立っている。PwC は、欧州、中東とアフリカ、アジア太平洋地域における取引業務の人材パイプラインを変革し、ジェンダーとニューロダイバーシティを高めた。具体的には女性の採用を 20% 増加し、STEM またはその他ファイナンス以外の学位取得者の採用を 17% 増加した。
サノフィ Democratizing Digital and Data	デジタルとデータスキルへのアクセスの改善によって、全社的なインパクトを創出し、デジタルリテラシーを高め、顧客中心主義を高め、成長マインドセットを育てる。	– 2023 年に 900 人以上の参加者を集めて試験的に実施した「DeliverDigital」は、チームワークの向上、画期的なソリューション、斬新なアイデアにつながった。 – 「DriveDigital」は、当初 33 人の候補者を対象に試験的に導入された。今では、主要ビジネスエリアのトップ 150 人の経営幹部にも拡大し、うち 87% がこれを推奨し、93% が持続的な効果を期待している。
SAP Skills Transformation Programme	スキル体系を統一し、スキルベースの学習プロファイルへのアクセスを簡略化した。これらによって、採用の透明性と、組織のエコシステム全体でデータ主導型の人員計画を加速化した。	– カスタマー・サクセス・プログラムの初年度修了生は、生産性が 55.5% 急増し、成約案件も 24% 増加した。
シーメンス My Skills	分散化していた学習ナビゲーターを学習プラットフォームに統合。そこから、現在需要の高い職種やスキルに関するデータのインサイトを読み取り、従業員がスキルギャップに気付き、そのギャップを埋めやすい環境を整えた。	– 2021 年の開始以来、現在までに 58,000 人以上が同プラットフォームを利用。 – 200 人のスキルマネージャーが、組織ユニットを代表するスキル推進役であるスキルチャンピオンとして活動し、日々の職務を超えた役割を積極的に担った。
スタンダードチャータード Future Skills Academies	従業員のライフサイクル全体に、エンド・ツー・エンド（採用から退職に至るまでの間のあらゆるプロセス）でスキルベースの体験を設け、将来即戦力となる人材を育成する。AI 主導のプラットフォームを活用し、スキル開発へのアクセスを平等化する。	– マーケットプレイス上の「ギグ」（短期的な業務）で確保したスキルを活用したところ、610 万米ドル相当の生産性向上が得られ、こうした施策から得られた具体的な利益が示された。 – 従業員 1 人当たりの平均学習日数は、2019 年の 2.8 日から 2022 年には 4.7 日に増加しており、従業員の間で学習習慣が定着しつつあることが示されている。
政府と教育セクターのライトハウス		
アカデミー・オブ・キャリア・アンド・テクノロジー・カンボジア Digital Pathways for Youth	デジタルメディアデザイン、アプリ／ウェブ開発のカリキュラムの枠組みを活用して、カンボジアの若者のためにキャリアパスを整え、人材育成を加速化する。	– 高校生は大学 2 年生レベルの能力を身に付けた。卒業生の 70% が高等教育に進み、全国平均を 10 ～ 15% 上回る賃金を得ている。 – カリキュラムの修了生は全員、技術系キャリアで急速な進歩を示し、25% が就職し、5% が管理職に着任、あるいは起業している。
コーセラ Credit Recommendation of Professional Certificates	能力レベルを保証したスキルファーストの専門職資格を発行し、学位単位推奨を付加する。これによって学習者は教育を積み上げて学び続けることができるので、世界中の学習者にチャンスが与えられる。	– 職業に直結し、積み上げていける専門職資格を伴う学位プログラム受講者の登録が 76% 増加した。

組織とプログラム	詳細	主なインパクト
エッジ・テック The Musa Initiative	パートナーと連携し、アップスキリングとリスキリングを支援。ワッツアップとチャットボットを活用し、中南米の労働者に短時間で学べ、分かりやすいサポートを受けられる学習体験を提供している。	– ベネズエラからの移民の金融包摂を目指した国連開発計画（UNDP）とのパートナーシップにより、プログラム参加者の 40% が初めて預金口座を開設した。 – 2 年間で 35 万人に影響を与えた。修了率は 90% を達成し、参加者満足度の平均スコアは 4.8/5 を記録した。
メトロポリア応用科学大学 MINNO	学部生を毎年実社会の課題に参加させ、フィンランドの教育と専門領域の架け橋となる人材を育て、スキルを磨かせる。	– 毎年約 4,000 人の学部生が参加し、その 90% 近くが、学習者と密に協力して活動するチャレンジプロバイダーや戦略的パートナーと 1,000 ものプロジェクトを完遂している。 – プロジェクトはすべての学位取得学生にとって必須であり、キャリアモニタリング調査によると、2018 年の卒業生の約 81%が就職している。
シンガポール国立大学 SkillsFuture Career Transition Programme	シンガポールの中堅キャリアが新興分野へ転身するのをサポートする。プログラム修了と同時に修了生の就職先をスムーズに確保することが第一の目的である。	– これまでに、参加者の 60% 以上がプログラムに関連した仕事に就いている。同じ数字が SCTP の前身である SGUnited Skills Programme でも達成されており、パンデミックの最中に同国で達成された成果のうち最も高いものの一つである。

2.1 雇用主のライトハウス

ライトハウス 1

IBM

SkillsBuild

IBM の「Skills Build」は、社会的マイノリティのデジタルスキルギャップを埋めるために作られた無料の教育プログラムである。20 の言語で 1,000 以上のコースを履修できるので、学習者は業界が認める資格を取得すると同時に、技術的スキルや職場スキルを伸ばし、キャリアアップの機会を得ることができる。高校生や教師、大学生や大学職員、大人の学習者を対象に、デジタルデバイド（情報格差）の縮小と、社会経済における公平性の改善を目指している。

IBM のスキルファーストのアプローチはそもそも、「人材はどこにでもいるが、研修機会は限られている」というリーダーシップ哲学から着想を得ている。応募者の経歴にかかわらず、デジタル経済へのアクセスを増やそうと、IBM はスキルファーストの採用、業界で認められた代替的スキル証明、グローバルな実習制度、社会的にインパクトのあるイニシアチブを社内で優先している。そこでは、スキルベースの学習プログラム、無料でのアクセス、生涯学習という基本原則が貫かれている。

2021 年 10 月、IBM は 2030 年までに 3,000 万人にスキルを提供することを約束し、デジタル経済における経済的機会の平等化と、デジタルスキルギャップの解決を目指した。直近では同社は 3 年間に AI に携わる 200 万人の研修受講、とりわけマイノリティのコミュニティを重視することを約束すると発表した。こうした活動の中心にあるのが同プログラムである。AI、サイバーセキュリティ、データ分析、クラウドコンピューティングやその他いくつかの技術分野の仕事におけるテクノロジースキルギャップを埋めることを目指している。

主なインパクト

- 2021 年以来、700 万人以上の従業員が、同社の教育イニシアチブを組み合わせた無料の IBM コースを受講。2022 年、IBM は現金、テクノロジー、サービスを合算して 4 億 3,500 万米ドル以上相当を、教育分野に投じた。

- 同プログラムはパートナーシップを通じて世界中の学習者に機会を与えてきた。2023 年だけでも、国内の雇用機関、退役軍人会や若者、難民、ニューロダイバーシティ（神経多様性）や女性に特化した活動組織と新たに 45 のパートナーシップを結んだことを発表している。

背景：@codioful/Unsplash

アプローチと主なアクション

- **デジタル学習プラットフォームにより、研修コースへのアクセスを拡大：**同プログラムは、数万人もの高校生、大学生、社会人学習者に同時にリーチできるようスケーリングを念頭に置いて作成され、特に STEM（科学、技術、工学、数学）職種へのアクセス促進に力を入れている。初心者から高度な上級者まで 1,000 以上の無料コースがあり、需要の高い職種に就くための実践的な研修を重視する。また、学習者に合わせてカスタマイズしたラーニングパスウェイは、日々の教育や業務を通じて刻々と変化する学習者のニーズに対応している。

- **参加者を STEM 関連のキャリア機会につなぐ：**同プログラムは、個人に合わせてカスタマイズした STEM 教育、資格、ボランティアプログラムを用意し、学習者のニーズに応える。パートナーと現地雇用主とのコラボレーションから、学習者に適したキャリアパスを用意する。学習者は IBM のボランティアネットワークのメンターの指導のもと、就職説明会、セミナー、面接、ミニインターンシップや技能実習から就職のチャンスを掴むことができる。また、同プログラムで行うキャリア面談によって業界のプロと接することができ、キャリアに関する見識や助言を得られる。

- **グローバルなコラボレーションを構築し、有意義で需要の高い学習コンテンツを作成：**同プログラムの成功は、国内の雇用機関、退役軍人会、政府、非営利組織、教育機関や企業とのグローバルなパートナーシップに依るところが大きい。また、学習者が常にイノベーションの最前線にいられるよう、新たなテクノロジーに関するコンテンツ・パートナーシップも締結。パートナーには、レッドハット、コンプティア、ユーデミー、コーセラ、アドビ、マインドスパークなどがある。

成功要因

- **マイノリティのコミュニティにもアクセス可能：**コンテンツは 20 のローカル言語で提供されているため、移民や難民のような学習者でも教材をより深く理解できるようになっている。取得できるテクノロジースキルは、同社製品に関連したものだけではない。雇用主に認められるデジタルスキルの証明書も得られる。

- **包括的かつ透明性の高いデータ最優先のアプローチ：**スケールの大きな社会的インパクトをもたらすコラボレーションを行う場合、複雑なシステムをできる限り明確で透明性が高いものにする必要がある。同プログラムは、透明性が高く監査可能なプロセスを使用してリアルタイムの分析ダッシュボードにデータを反映。同社の CSR（企業の社会的責任）リードとチーフ・インパクト・オフィサーによるガバナンスによって、ビジネスプロセス、データ収集、データプライバシーを厳しく監督する。結果は年次環境社会ガバナンス（ESG）レポートで率直に共有される。アジャイル手法によって進められ、市場の需要や学んだ教訓を取り入れることができる。

背景：@codioful/Unsplash

ライトハウス 2

ロンドン証券取引所グループ

My Career

ロンドン証券取引所グループ（LSEG）は、65 カ国に 2 万 4,000 人の従業員を擁し、74 億ポンドの収入を誇る組織である。「My Career」プログラムは、同グループの人材マーケットプレイス・ソフトウェア「Career Navigator」を通じてアクセスできるスキルベースのキャリアフレームワークを基盤に立ち上げられた。これは、従業員一人一人の意欲と人材開発計画を結び付けるものである。このツールは同僚間での透明性を高め、組織の様々な領域を可視化し、多様な職種に光を当てた。また、この組織で欠かせないスキルやギャップへの理解がより深まるようにしている。

2021 年に同社が実施した従業員調査で、昇進機会の少なさが主な離職理由の 2 番目であることが分かった。同社にいたのでは適切なキャリアの展望が見えないと、従業員の約 50% が考えていたのだ。このフィードバックから同社は、才能ある人材とスキルを認め、対応するやり方についてパラダイムシフトが求められていることに気付いた。その結果、同社は全ての職種で使用することができるスキルベースの統一キャリアフレームワークの作成に着手し、キャリアアップに重要な要素はスキルであることを強調。また、社内の人材流動性を向上させ、離職率を下げ、リスキリングや外部採用関連の費用対効果を高めることを狙いとしている。

同プログラムは、キャリア構築の透明性を高めるという明確な目標を掲げて立ち上げられた。そのおかげで全従業員が、空きのあるポストと必要なスキルセットに制約なくアクセスできるようになった。このアプローチが目指すのは、組織内でのキャリア構築において従業員一人一人の能力を高めることだけではない。キャリアフレームワークを報奨や社内の人材獲得プロセスなど、他の人材関連活動と連携させ、より一体感のある、ぶれのない戦略を構築する役割も果たしている。

主なインパクト

- Career Navigator ツールの開始後 8 カ月で、組織の 38% が積極的に活用し、目標に掲げた社内の流動化の 15% アップと、外部採用のコストの 20% カットが現実的になってきた。枠組みが明確になったため、従業員は自分が目指すキャリアに向けたスキル開発に励みやすくなった。

- 組織全体で集計したスキルデータは、2024 年の人材戦略に反映され、製品開発やマネジメントスキルなど主要分野におけるギャップが明らかになった。これらは今後 1 年間の優先事項として設定されている。この変化は、組織の競争力に直接的な影響を与えると予想される。

背景：@codioful/Unsplash

アプローチと主なアクション

- **統合された人材マーケットプレイスを活用して職務経歴を合理化：**専門チームが 1 年かけて 25,000 件の求人を、必要なスキルと熟練レベルを記した 1,100 の明瞭な求人プロファイルに合理化した。スケーラビリティとサステナビリティの道をつけるものとして、Career Navigator は段階的に導入され、業績と人材のプロセスに統合された。作業は現在も進められており、外部業者の学習コンテンツを取り入れながら継続的な専門能力開発を目指している。

- **透明性が高く幅広いアクセスが可能なキャリアパスツールの開発：**職種の要件、求人情報、昇進、報酬パラメーター、特定の目標や学習者のニーズにコンテンツを対応させたキュレーション学習が標準化された。このツールによって、職種、機会、改善点が明確になり、個人が自分のキャリアパスを決められるようになり、従業員に権限が与えられた。このプラットフォームによって、異動希望が叶いやすくなり、スキルの自己評価が可能となった。また、同僚や上司による評価が容易になり、個人とメンターが接点を持てるようになった。このツールは従業員がスキルセットを伸ばし、新たな課題に取り組み、潜在能力を引き出すきっかけとなる。

- **期待される役割とスキル習熟度の整合性を図る：**スキルデータへのアクセスはこれまで、人員計画やその地域への投資判断に大きく役立ってきた。このプラットフォームはスキルを絞って特定し、自己評価あるいは同僚評価からそのスキルのレベルを評価するのに役立つ。最新の価値観と連動したこのプラットフォームは、個人の価値観と組織の価値観への理解を深め、高いパフォーマンスを発揮するチームの育成に役立っている。

成功要因

- **明確に定めた指標によってダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン（DEI）を促進：**
  グループの戦略的ゴールでは、社内の人材と機会への理解を深め、ダイバーシティやインクルージョンの目標を支援し、マイノリティ人材の離職率を抑える。

- **的を絞ったスケール戦略：**
  今後 2 年間の目標として、参加者を従業員の 80% に拡大することと、人材発掘、後継者育成計画、昇進・昇格との連携の強化が挙げられる。最終的にはスキルファーストのアプローチによる人材管理を目指している。

- **優れたガバナンス：**
  キャリアフレームワークに関する変更の提案は、そのインパクトに応じて分類される。既存の職務経歴書の更新などの小さな変更は、人事部や経営メンバーの協力のもとで四半期に 1 回行われる。一方、業務や役割を一定のスキルや資格、職務内容によってカテゴリ分けしたジョブファミリー・グループに関する、インパクトレベルが中程度の変更には、様々なチームとのプロジェクト的な協働が必要になる。戦略的な変更や年次レビューを行うことで、フレームワークをビジネスや業界のニーズに合わせることができる。また、アカウントマネージャーとの週一度のミーティングにより、Career Navigator ツールを採用プロセスやフィードバックにも導入することができる。

ライトハウス 3

ナティクシス
Jobs in Motion

イメージ画像：@brookecagle/Unsplash

「Jobs in Motion」はナティクシスの 2021 年から 2024 年の戦略計画の一環として導入された。同社はフランス第 2 位の金融グループである BPCE のグローバル金融サービス部門であり、40 カ国以上に 13,000 人の従業員を擁する。未来の仕事に移行する人材をサポートするために、同社は全社的な経営刷新に取り組む中で、社内の流動性ポリシーを全面的に見直した。

同プログラムは、社内異動、キャリアアップ、アップスキリング、リスキリングを奨励し、仕事と人材を未来のスキル需要に合致させる。このイニシアチブを通じて同社はインクルーシブで透明性が高く、偏りのない人材管理を目指す。これに基づき、欠員のある全てのポストを全従業員に公開し、学歴や職務経歴などの従来の指標よりもコンピテンシーやスキルを選考基準として重視している。

主なインパクト

- 2022 年 5 月にサービスを開始した AI 活用型専門能力開発ツール「Jimmy」は、38 カ国で 1 万人の従業員に導入されている。アクセス可能な従業員の約 65% がスキルプロファイルを完成させている（従業員の 50% が勤務するフランスでは 68%）。
- 同プログラムの導入以来、フランスを拠点とする従業員 1 人当たりの平均研修時間数（必修研修を含む）は 35% 増加。同期間中、グローバル規模での社内異動率は 9.25% 増加した。
- 「ステップアップ・アカデミー」によって 520 人以上の従業員がリスキリングまたはアップスキリングを果たし、そのうちの 42% がまったく新しい職務に異動した。

背景：@codioful/Unsplash

アプローチと主なアクション

- **スキルギャップ対策に AI 活用型ソリューションを利用：**「Jimmy」は、AI を搭載したプロフェッショナル育成ツールで、リンクトインとの同期や個人に合わせた研修の推奨などの機能がある。また、求人ボードや人材マーケットプレイスとしても機能し、社内の人材調達プロセスを合理化する。主な目的は、従業員が自分のプロファイルを充実させ、組織内にある機会の探索を可能とすることにある。ユーザーは組織のジョブモデルを探し、様々な職種に求められる特別なスキルを知り、仕事の期待値に自分がどれほどマッチしているかを評価することができる。同ツールは求人情報サイトであると同時に人材マーケットプレイスでもあるため、採用担当者にとってはスキルに基づいてプロファイルを入手し、並び替えられるとりわけ便利なツールである。同ツールを使用して、従業員は募集中のポジションを見つけて直接応募することができる。一方で、採用担当者は社員のプロファイルに幅広くアクセスすることができる。同ツールはまた、スキルギャップに積極的に対処し、スキル不足を補うために受講可能な研修モジュールを提供することができる。

- **戦略的要員計画手法の導入：**会社のある主要分野で、戦略的目標を達成するために必要なリソースとスキルに関する分析が実施され、分析結果から目標を妨げる可能性のあるスキルギャップが特定された。それをもとにリスキリングやアップスキリング、的を絞った研修、社内異動、正社員や臨時の外部採用など、人材配置や人材開発活動に優先順位をつけるフレームワークが示された。さらに、現在社内で開発中の新しいツール（CaPla）は、契約形態や勤務地にかかわらず、常に社内の全てのスキルを網羅したグローバルな概要を経営陣に提供する。これができるのは、同社が組織内の各職種に必要なスキルを詳細に把握しているからである。

- **座学と OJT を組み合わせてビジネスニーズに対応：**同社の「ステップアップ・アカデミー」では、座学と OJT を組み合わせたリスキリングとアップスキリングプログラムを企画し、社内の未来の職務について進化し続ける需要に備える。また、キャリアアップをサポートするワークショップでは、社員が自分のスキルをセルフマーケティングする方法などのテーマを取り上げる。組織のニーズと従業員のスキルの整合性を徹底するために、「スピード・ジョブ・ミーティング」も開催。このミーティングでは、グローバル・プロセス・オーナー、ホスピタリティ・マネージャー、データ・ドメイン・オーナーといった、新たな職種の職務要件とスキル要件を採用担当マネージャーが説明する。

成功要因

- **指標を使用し、未来を見据えたキャリア開発：**
ナティクシでスは未来を先取りした学習とキャリア開発のイニシアチブを通じて、人材のアジリティとパフォーマンスに力を入れている。仕事の未来に布石を打つプログラムには、社内スタッフで調達できた職位の割合、5 年以上同じ職位にいるスタッフの割合、モビリティワークショップに参加したスタッフの数や研修を受けたスタッフの詳しいプロファイルなどの評価指標が組み込まれている。

- **強固なガバナンス：**
運営委員会が予算の検証を監督する一方で、プログラムディレクターとプロジェクト管理オフィサーがアジャイル手法を採用し、人事、ビジネスライン、財務、戦略、IT など全てのステークホルダーの調整を図った。

- **主要業績評価指標（KPI）と変更管理：**
2020 年以降、KPI をモニタリングして進捗を追跡している。この中では全社的なサーベイを行い、スキル開発に関する従業員の意識にも追っている。社内コミュニケーションキャンペーンは、変化を受け入れ、進化するワークパラダイムに適応する文化を育てる。KPI には、能力開発ワークショップの受講者数といったインプットや、社内異動によって埋まった欠員募集の充足率（フランスでは 2023 年は 47%）などのアウトプットがある。

ライトハウス 4

PwC
Skills Programme

PwC の「Skills Program」は、同社のネットワークにおける人材アプローチをジョブベースからスキルベースに変革するために構築されている。PwC は 36 万人以上の従業員を擁し、2023 年 6 月期の売上高は 531 億米ドル、151 カ国に拠点を持つプロフェッショナル・サービス・ファーム・ネットワークである。スキル追求のプロセスはグローバルプログラム「New world. New skills. 新たな世界。新たなスキル。」を発表した 2019 年に始まった。このプログラムが目指すのは、デジタルデバイドを解消し、仕事の世界をよりレジリエントで、有能かつインクルーシブな場にすることである。同社は、市場の変化や新たなトレンドに応え、持続可能性、サイバーセキュリティ、クリティカル・ヒューマン・スキルといった特定のビジネスエリアに的を絞り、デジタルスキルのはるか先を見越したアプローチを意識的に発展させた。以来、同社の取り組みはアップスキリング以外の分野にも拡大。スケーラビリティと持続可能性の両方に重点を置きながら、テクノロジーや AI、その他のイネーブラーを目的とした投資などを行い、より広範な変化のスケールアップに果敢に取り組んでいる。

主なインパクト

- デジタルのアップスキリングに取り組んだところ、多くのメンバーファームで「デジタルアクセラレーター」という地元発の人材プールが誕生し、社内でもクライアントにとってもメリットになる、インパクトの大きなイノベーションが生まれた。ボットや自動化を駆使した時間の大幅な短縮から、従来よりもはるかに素早く質の高い成果のクライアントへの提供まで、その内容は多岐にわたる。

- 138 カ国で 11 万 8,000 人以上がアップスキリングを開始または完了し、「PwC インクルーシブ・マインドセット・バッジ」を取得している。この学習プロセスのインパクトはすでに実感されており、学習者の 92% が、日々のコミュニケーションの中でよりインクルーシブな行動を取る能力に影響を与えたと述べている。このことをさらに裏付ける証拠として、PwC による最新の年次グローバル人材調査によると、このアップスキリングへの取り組み開始以来、インクルーシブな職場と帰属意識を念頭に置いたダイバーシティとインクルージョンの両指標が 6 ポイントも上昇した。

- 同社のコミュニティ・プロジェクトから恩恵を受けた従業員はすでに 1,000 万人以上に到達。これを足がかりに、現在身に付けているスキルと、デジタル世界をナビゲートするために必要なスキルとのミスマッチを解消しようとしている。

- PwC 英国の社外採用チームは、特定のビジネスエリアにおいてスキルファーストの手法を試験的に導入し、通常の採用手法と比べて平均採用時間を 45% も短縮した。この最初の成功を受け、チームはよりインクルーシブなスキル主導の人材調達アプローチを目指し、長期的なプロセスに一歩足を踏み出した。このアプローチを支えるのは、新しいテクノロジーと行動の変化である。

- 同社の採用におけるスキルファーストのアプローチは、雇用と経済的機会へのアクセスの平等化に役立っている。同社は、欧州、中東とアフリカ、アジア太平洋地域における取引業務の人材パイプラインを変革し、ジェンダーとニューロダイバーシティを高めた。具体的には女性の採用を 20% 増大、STEM または経済その他の学位取得者の採用を 17% 増大した。

背景：@codioful/Unsplash

アプローチと主なアクション

- **アップスキリング・イニシアチブによるスキル戦略の強化：**同社は、スキルファースト戦略が徹底するよう、様々なイニシアチブを活用している。「Digital Upskilling」は、自動化、AI、デザイン思考に焦点を当てたネットワーク全体のアップスキリング・イニシアチブである。「Global Cyber Academy」と「Sustainability Academy」では、サイバーセキュリティとサステナビリティ分野の能力を磨く。PwC ネットワークの「グローバルアライアンス認定プログラム」は、「グローバルアライアンス」パートナーのツール認定に向けた能力開発への道を拓く。ネットワーク全域で行う「バッジプログラム」と「社内認定証」は、学習効果を検証し、習得したスキルの認知度を高める。現在、PwC ポルトガルと PwC エジプトのテクノロジー・イノベーション・センターで展開されている「Jump Start Your Career」イニシアチブは、大学とテクノロジー・アライアンス・パートナーのコンソーシアムが参加するグローバルプログラムであり、同社でキャリアを積む可能性のある学生をトレーニングし、認定し、採用候補とする。また、PwC 米国の「While You Work Certified Public Accountant Acceleration」プログラムは、修士号取得と同社でのパートタイム勤務を組み合わせたものだ。これまで紹介したプログラムは、同社の能力開発へのコミットメントを示している。クライアントの需要に応えられる有能な専門家をより早く配備する能力がすでに磨かれている。

- **経験よりもスキルを活用：**同社のスキル戦略では、経験よりもスキルを重視する。そのために、スキルとその定義について共通の言語を構築し、長期的なスキル目標を設定している。こうすれば、戦略的な人材計画への取り組みが効果をより発揮し、スキルギャップへの最適な対処が分かる。最後に、同社はスキルに基づいたグローバル・ジョブ・アーキテクチャの再構築を進めており、テクノロジー自動化とカスタマイズされた従業員育成の活用をサポートしている。

- **テクノロジーによるスケールアップ：**同社は、スキル開発、スケーラビリティ、適応性を高めるテクノロジーに取り組んでいる。スキルデータ・プールが拡充しているということは、より幅広い人材プールの可視化が進むということを意味する。また、クライアントのエンゲージメント、新たな職種の機会、要件に適合するスキルを持つ人材を配置するプロジェクトで威力を発揮する。いくつかのメンバーファームで使用される AI 主導の採用ツールは、学歴や職位の証明よりもスキルを優先する。このツールの初期試験運用は、クラウドエンジニアリング、データ、サイバーセキュリティなどの技術系人材プールで実施された。まもなくこれに、持続可能性が加わる。今後は、需要が発生したときに企業全体で利用できる人材プールを積極的に構築する計画だ。その他のツールでは、外部の市場データと社内のスキルデータをリンクさせ、人員計画の意思決定を改善し、個人に合わせてよりカスタマイズされた、未来に備えた学習体験を提供する。

成功要因

- **スキルをビジネスニーズと戦略的優先順位に連携：**
PwC のスキルプログラムの成功の鍵は、その基盤がデジタル、持続可能性、サイバー、AI といった企業のニーズと市場の優先順位にあることだ。事業の短期・長期的な成功との関連性が明確であれば、賛同とコミットメントはかなりスムーズに得られる。

- **グローバルなスケーラビリティを得るためのローカルでのカスタマイズが可能：**
ソリューションはグローバルで開発されるが、ローカルに合わせてカスタマイズされる。グローバルチームとメンバーファームの代表者による共同開発とはすなわち、こういうことを意味する。PwC は、ローカルメンバーファームの規模や利用可能なリソースがどのようなものであれ、目的に合ったソリューションを生み出すことができる。

ライトハウス 5

サノフィ

Democratizing Digital and Data

医療・ヘルスケア産業のサノフィは、従業員数 91,000 人、年間売上高 430 億米ドルを誇る、フランスに本社を置く企業である。同社は 2030 年までにデジタル機能を強化し、創薬から治療までの時間を大幅に短縮し、AI を大々的に活用した初のバイオ医薬品企業になることを目指している。「3D:（Democratizing Digital and Data：デジタルとデータの民主化）」は、2020 年に立ち上げられた全社的なプログラムで、2023 年時点で受講した従業員数は約 35,000 人に達し、2030 年までに全従業員の参加を目指している。その目的は、1) デジタルリテラシーを高め、デジタルスキルについての共通言語を確立する、2) 消費者のデジタル体験を向上させるために、消費者をデジタル戦略の中心に据える、3) データとインサイトを意思決定の原動力として成長マインドを育てることである。

同プログラムは当初、2019 年のデジタルおよびアナリティクスの指数調査を受けて作成された。この調査では、同社のデジタルおよびアナリティクスの成熟レベルを戦略、能力、組織、カルチャーという 4 つの主な側面から測定。この調査から得られた提言の一つに、人材育成と能力開発に注力して、リテラシーの向上、専門知識の構築、インパクトの実現を目指すことがあった。同時に、同社チームは市場の幅広いスキル動向を評価したが、そこではテクノロジーの進歩によって急速に変化するスキル要件などに注目した。「業界トップレベルで最先端のサイエンスを、デジタル機能に注目してより早く患者に届ける」ことを同社の 2030 年の企業目標として打ち立て、その徹底に向けて同社は従業員、専門家、経営リーダーたちが参加してアップスキリングに取り組む以下の 3 つの全社的アプローチを実施した。

主なインパクト

- 「DiscoverDigital」では、3 年間で 34,000 人が実際に学習に取り組み、288,000 のレッスンを完了している。同社は、80% の完遂率を誇るが、これは現在までに組織全体の優に 37% 以上に達する。その結果、平均 65% で「知識の向上」があったと見積もる。行動の改善もまた目覚ましい。学習者の 76% 以上が、「頻繁に、または常に」顧客を戦略の核心部分に置くようになったと答えている。研修前、この数字は 50% だった。最後に、学習者の 83% が、何かを決める前にデータやインサイトを「頻繁に、または常に」考えるようになっていた。これも、研修前の数字は 59% だった。

- パイロット（試験的）集団では、900 人以上の参加者が 2023 年の「DeliverDigital」プログラムに登録した。全体的なネット・プロモーター・スコア（NPS）は +50 と、完全バーチャル体験としては極めて見通しの明るい結果が出た。プログラム修了後の参加者は、他のチームを支援したり、画期的なデジタル・ソリューションを提案したり、既成概念にとらわれない斬新なアイデアを提供したりすることに意欲的になったと、参加者の同僚たちは報告している。

- 「DriveDigital」プログラムでは、最初に 33 名の候補者を対象にパイロット版を実施してから、150 名のトップエグゼクティブを対象に展開した。このプログラムでは、同社のデジタルとデータ主導の変革をリードするためにエグゼクティブに求められるスキルと知識に戦略的焦点を当てている。参加者の 87% がこのプログラムを仲間に勧めたいと答え、93% が同社のデータ主導型変革の捉え方について持続的な効果を期待している。

背景：@codioful/Unsplash

アプローチと主なアクション

- **顧客対応職務と顧客経験職務におけるデジタルリテラシーの向上：**
「DiscoverDigital」ではそれぞれ、顧客対応担当と顧客経験担当の従業員がデジタルリテラシーのスキル習得に取り組む。3 年以上かけて段階的に展開するこの取り組みでは、まず概念実証（PoC）プログラムから始めた。自発的に参加した従業員 700 人が、学習目標の達成度をテストした。

- **デジタルな未来における専門家のリスク軽減のために、学習プロセスを提供：**
「DeliverDigital」は、同社内で発生、進化、失効するデジタルスキルの想定リスクに対処するために構築された。2022 年後半、チームはリーダーシップ層を調査した。そこで、アジャイルなマインドセットと業務、消費者経験、データ分析、AI に最大のスキルギャップがあり、これらが最優先事項であることが分かった。必要な研修リソースを立ち上げるために、同社は社内の技術的テーマと教育的専門知識を手がかりに、コーセラやユーデミービジネスなどのオンライン学習プラットフォームと社内コンテンツを組み合わせてカリキュラムを作成。このプログラムでは、参加者は体系的なプロセスに従って学習を進める。自分のペースで読む資料、専門家によるウェビナー形式の学習、そのスキルをどのように職務で応用するかの体験型デモ、同僚との実践活動などを通して、現場での学びとスキルの応用を支援する。

- **シニアリーダーのアップスキリングでデジタルトランスフォメーション（DX）を推進：**「DriveDigital」は、経営陣が DX 戦略を加速し、「業界トップレベルで最先端のサイエンスを、デジタル機能に注目してより早く患者に届ける」準備をさせる。グローバル経営幹部能力開発ニーズについてのとある分析によると、経営幹部のデジタル、データ、および将来に必要な戦略的変革スキルには大きなギャップがあることが分かった。これは、専門家グループにおいてアジャイルなマインドセットと業務、消費者経験、データ分析、AI が最大のスキルギャップだと特定されたのと同じだ。「DriveDigital」イニシアチブを実現するために、同社は HEC（パリ経営大学院）ビジネススクールと提携し、33 人の上級幹部が参加するパイロット版ののちに、全社のトップ役員 150 人を対象に「DriveDigital」を展開した。

成功要因

- **「デジタルチャンピオンのネットワーク」：**
同社は、地域、ビジネスユニット、グローバル部門を網羅する 90 人を超えるデジタルチャンピオンのネットワークを構築した。新人を組織になじませ即戦力化するオンボーディング・ウェビナー、エキスパート・スピーカー・フォーラム、デジタル・イマージョン・デイズなど、3 年間かけて段階的に繰り返すグローバル・チェンジ・マネジメントとエンゲージメント・プランを実施した。直近では上位 12 カ国のリーダーたちを参加させる戦略的な取り組みで、学習修了率がすでに 80% を超えている。

- **経験学習：**
同社は、学習と能力開発のために経験・露出・教育の「70-20-10 モデル」を採用した。このモデルは、学習者が行動を起こし、学んだ知識を実際の業務に直接応用できるように育てることで、組織全体の能力を高めようとするものである。様々な機会やチャンネルを組み合わせた多面的な学習によって学習体験が構成されているため、従業員だけではなく、組織全体に最大限の効果がもたらされる。

- **エグゼクティブの関与：**
同プログラムが成功したのは、同社のエグゼクティブ開発チームと HEC（パリ経営大学院）のプログラムディレクターとプロジェクトチームが密に協働したパートナーシップのおかげである。同社の最高経営責任者（CEO）と執行委員会のスポンサーが関与しているため、3 カ月間の「DriveDigital」のプロセスの間ずっと、エグゼクティブ参加者には説明責任が生じ、重要な学びを組織で徹底的に実践した。事業部門の垣根を越えた経営陣から成る諮問委員会は、戦略的な方向性を示した。

背景：@codioful/Unsplash

ライトハウス 6

SAP

Skills Transformation Programme

SAP がスキルに着目したきっかけは、新型コロナウイルス感染症のパンデミックによるデジタルへの移行と職場変革にさかのぼる。ドイツに本社を置く同社は、従業員数 11 万 2,000 人、売上高 300 億米ドルを誇る IT・デジタル通信企業である。同社がスキルファーストへと舵を切ったことからスキルと職務記述書で使用する共通言語が作られた。これによって、透明性と適格な採用、データ主導の人員計画、計画的なアップスキリング、採用から退職までの徹底した人材育成が進化した。

社内の多くの領域でほぼ 10 年にわたり、個人や管理職が様々なスキルを毎年評価し、これに基づいて長期的視野で確実に成功を目指す戦略的投資が練られていた。同社は現在、この基盤を活かしてスキル変革プログラムを展開している。このプログラムの、共通のスキル体系とスキルベースの学習推奨を社員に活用させるインターフェースツールによって、企業全体に取り組みを拡大している。

このような社内の取り組みに加え、同社は世界中の人々のリスキリングと就職を支援。世界中で利用でき、各地域のパートナーが提供する「People to Work」は、公的資金を活用した研修である。学習者が同社のソフトウェアコンサルタント、開発者、エンドユーザーになるための支援を行う。

主なインパクト

- 同プログラムによるパフォーマンスの改善がすでに見られている。例えば、カスタマー・サクセス・プログラムの初年度修了生は、非受講者と比べて生産性が 55.5% 向上し、成約案件も 24% 多かった。

- 同社は、2030 年までに 2,600 万人を対象に、同プログラム導入が迅速かつ柔軟に行えるよう、段階的な展開を目指している。この総計数には、全従業員だけではなく、顧客やパートナーといった相互連携関係にあるエコシステムも含まれる。これまでのところ、パイロット版では 5 万人にまで達している。特に開発者コミュニティはそのスキルギャップに基づいて、対象として推奨を受けている。これまでのところ、学習イベントへの参加登録者数は 5 倍に増え、満足度は 92%、参加者の 95% が「コンテンツは日々の業務に役立った」と答えている。

背景：@codioful/Unsplash

アプローチと主なアクション

- 共通のスキル体系により人材計画と採用を強化：同社のスキル体系は同社の変革プログラムの基盤である。市場の動きに見合ったスキルに関する言語を整備し、従業員の採用方法に革命をもたらすことを目指した。それは、大学の学位やスキルの習得方法にとらわれるよりも、職務に求められる特定のスキルを重視することである。より多様性に富んだ人材を育成し、恵まれないバックグラウンドを持つ人々にも機会を提供する。その結果、パートナーや顧客は、プロジェクトが失敗して初めてスキルギャップが明らかになる前に、スキルギャップに気付けるようになった。共通のスキル体系を整備した結果、戦略的人材計画、採用、キャリア開発の全てが改善された。同社はまず、シニアリーダーシップとビジネスユニットを超えたコラボレーションによって、スキルについてのビジョンの定義を定めた。その際、市場やテーマごとに専門家の協力を仰ぎ、6,000 以上のスキルが収録されたライブラリーを 1,500 のスキルに絞り込んだ。ここには、一般的スキルから、米国の人材リソーステックのスタートアップが提供する標準のライトキャスト分類体系、同社独自のスキル、そしてプロジェクトの結果やがて衰退していくスキルも含まれている。

- 採用から退職までの人材管理にスキルを統合：同社における企業間のコラボレーションは、スキルベース市場の動向に引っ張られている。採用から退職までのプロセスを担当するステークホルダーは、スキルを人材プロセスのコアとなる部分に織り込んでいる。同社は現在、グローバルな職務アーキテクチャの近代化を進めている。統一ツールである「SAP サクセス・ファクターズ」に移行し、年 2 回の更新サイクルで職種とスキルのガバナンスプロセスを導入した。このプラットフォームは、段階的なアプローチで展開する予定である。アジャイル性を維持し、展開ごとに得た学びに基づいて微調整を行いながらアプローチを繰り返していくことがその狙いである。

成功要因

- **的を絞った学習とアップスキリング：**
  その人のスキルに基づいてカスタマイズした課題を与える、的を絞った学習推奨は、学習者がキャリアのどの段階にあっても、将来の活躍に必要なスキルを習得できるようになるのに重要な役割を果たしている。例えば、同社は今年、18,250 人の従業員にクラウドスキルを学ばせたが、2024 年にはこれを 2 倍以上に増やす予定だ。この取り組みは、同社の顧客のために AI とクラウドのポテンシャルを引き出すというような、より視野の広い組織の目標に沿って行われている。急速に変化するテクノロジー市場において、従業員のアップスキリングとリスキリングを最優先すると、従業員の能力開発だけではなく顧客満足度の向上にも寄与する。この 2 つはいずれも、企業全体の繁栄の鍵となる要素である。

- **スキルベースのマインドセット：**
  チェンジマネジメントキャンペーンが現在進められている。これは、スキルファーストのマインドセットを従業員が取り入れ、それを日々の業務プロセスに活かすことを徹底させるものである。この目標達成のために同社の学習チームは、他部署と協力してメッセージ発信を調整し、スキル提供改善につながるフィードバックを収集。技術的なフィードバックは、「サクセス・ファクターズ」エンジニアリングチームに共有されている。

ライトハウス 7

シーメンス
My Skills

イメージ画像: @krakenimages/Unsplash

「My Skills」は分散化していたスキルベースの学習ナビゲーターをシーメンスの学習体験プラットフォームに統合したものである。同社は需要の高い職種やスキル、スキルレベル、スキル開発に関するデータのインサイトを読み取り、従業員のサステナブルな雇用可能性を確保した。

ドイツに本社を置き、産業、インフラ関連、モビリティ、ヘルスケアに特化したグローバル・テクノロジー企業として従業員 32 万人、売上高 770 億ユーロを誇るシーメンスは、目まぐるしい技術革新に対応すべく継続的に人材に投資し、従業員のスキルと知識のアップデートに取り組んでいる。同プログラムがとりわけ重視するのは、同社の従業員のスキルベースの学習だ。事業目標に沿って、ビジネスユニットと業務機能は My Skills プラットフォームを使用してそれぞれの職種に求められるスキルを決め、この情報と従業員のスキルを照らし、スキルギャップを検出する。そしてスキルマネージャーとともに AI を駆使して、スキルギャップを埋める学習プランを提案する。さらに、シーメンスの従業員は、同プラットフォームで自分のスキルを評価し、スキルギャップを特定し、一人一人カスタマイズされた学習プランを提案してもらうことができる。

主なインパクト

- 2021 年の開始以来、現在 58,000 人以上が同プラットフォームを利用している。
- 200 人の「スキルマネージャー」が組織ユニットを代表するスキル推進役であるスキルチャンピオンとして活動し、日々の職務を超えた役割を積極的に担った。

背景: @codioful/Unsplash

アプローチと主なアクション

- **従業員が未来の職務に備えられるよう、スキルプロファイルを奨励：**全従業員が同プラットフォームにアクセスでき、従業員は自分のプロファイルに職務ベースのスキルや自分が持つ各種スキルを追加できる。社員は自分のスキルを自己評価したり、同僚や上司に評価を求めたりできる。同プラットフォームでは完全な透明性が整えられているため、従業員は今後希望する職務を検討することができ、スキルギャップを埋めるための学習推奨も提供される。

- **スキル評価を通じた人材計画の改善：**補完的なトップダウンのアプローチによって、対象となる従業員グループに自らが持つ様々なスキルについて自己評価をするよう促す。その際、直属の上司の協力のもとに動く。この場合、スキルマネージャーが間に入り、学習がスムーズで有意義かつ気付きの多い体験となるようにサポートする。同プラットフォームは、従業員改革（同社の #NextWork アプローチを活用）において不可欠な役割を果たし、スキル開発のプロセスを戦略的要員計画と連動させるのに大いに役立っている。

- **スキルギャップに基づき学習援助を特定：**同プラットフォームを活用している組織ユニットでは、従業員のスキル、習熟度レベル、それに「目標」習熟度レベルを比較したスキルギャップが包み隠さず公開される。これにより、各ターゲットグループがどの程度「未来を見据えて」いるのか、彼らにとって最も開発すべきスキルは何かについて、有意義なインサイトが得られる。ひいては、重点的な学習援助が行われ、これを長期にわたって測定する。さらに、スキルマネージャーは、スキルギャップがどの程度まで縮まり、最終的には各スキルの習熟度レベルの向上にどの程度つながるかをモニターする。データより、あるレベルから次のレベルへと熟練度がステップアップするために必要な時間と学習時間についての有益なインサイトが得られる。これを使用して、対象グループに求められる習熟レベルに達するまでどの程度の期間が必要かを予測することができる。

成功要因

- **ビジネスニーズの分散と集中：**
同プログラムは、人事・組織管理チームの権限では行き届かない、様々なビジネスユニットや業務機能に分散したナビゲーターとして提供され、スキルマネジメントの平等化を支援する。大規模プロジェクトの例を 2 つ紹介する。デジタル・インダストリーズ組織の「次世代営業部」では、スキルマネージャーが同プラットフォームを事業の年間戦略サイクルとリンクさせ、その成果を現行のスキルリストの変更や新しいスキルリストの定義に反映させている。グローバル・ビジネス・サービス組織では従業員改革（#NextWork と呼ばれる）に基づき、関連する職務とスキルを定期的に定めている。グローバル・ビジネス・サービスの全従業員はこれらのスキルに同プラットフォームからアクセスできるようになっており、個人の学習に有意義な方向性を示している。こうして、組織が未来を見据え続けるための重要なテコの一つとして機能している。

- **スキルマネージャーのコミュニティ：**
長期的成功の要因として何よりも重要なものは、スキルマネージャーのコミュニティとの交流である。現在、1,100 を超える職種と 2,000 を超えるスキルが定められており、習熟レベルも初心者からエキスパートまで幅広く設けている。これらの職種とスキルは、それぞれの事業部門や地域から集まった 200 人以上のスキルマネージャーが管理する。こうした経験豊かなベテランは、個々の職種の事業背景や要件を理解しているため、分散型スキル管理アプローチにおいて重要な役割を果たす。彼らは AI を活用してスキルギャップを把握し、これに役立つ学習機会と従業員のニーズをマッチングさせることができる。スキルマネージャーは同プラットフォームの開発に積極的に関与し、定期的にミーティングを開催して、ユーザーにとってスムーズで有意義かつ刺激的な体験を作り出す最善の方法について情報の共有、交換、調整を行っている。

背景：@codioful/Unsplash

ライトハウス 8

スタンダードチャータード

Future Skills Academies

英国に本社を置くスタンダードチャータードは、従業員数 83,000 人、売上高 163 億米ドルを誇る金融サービス企業である。同行はスキルを従業員のライフサイクル全体に組み込んでいる。具体的には、従業員のスキルの定着、学習習慣の育成、人材に合わせて超カスタマイズしたスキル開発の提供、そして、将来の即戦力となる従業員のためにエンド・ツー・エンド（採用から退職に至るまでの間のあらゆるプロセス）でスキルベースの経験を創出することに重点を置き、とりわけその経験をインクルーシブかつ平等にすることを最優先に取り組んでいる。

このイニシアチブの基盤となるのはスキルベースの組織作りであり、これは戦略的分析から始まる。この分析では、衰退する「サンセット職種」と、増加する「サンライズ職種」が予測されており、その背景には進化する顧客ニーズと技術の進歩がある。さらに、従来の「ピラミッド型」労働力から「ダイヤモンド型」労働力へのシフトにも注目。経験の浅いエントリーレベルのポジションの減少、中間層の増加によって、スキルに対する需要の変化が浮き彫りになった。これらを受け、スキルファーストの人材管理について、説得力のある事業計画書が作成されている。

このプログラムの最大の目的は、未来の銀行業務に不可欠なスキルを特定・定義し、従業員に学習習慣を身に付けさせることである。そこから得られるメリットには、テクノロジートレンドの活用、社内人員配置の改善による採用コストの削減、「従業員への提供価値」の徹底による優秀な人材の獲得競争で優位に立つことなどが挙げられる。AI 主導の学習プラットフォームである diSCover、「Future Skills Academies」、AI 対応の社内向け人材マーケットプレイスが用意されており、全員がスキル開発に取り組めるようになっている。

主なインパクト

- マーケットプレイス上の「ギグ」（短期的な業務）で確保したスキルを活用したところ、610 万米ドル相当の生産性向上が得られ、こうした施策から得られた具体的な利益が示された。
- 2022 年には 77,000 人以上の従業員が diSCover プラットフォームを利用し、2020 年の約 50,000 人のユーザーから 54% という大幅な伸びを示した。
- 同行では、従業員 1 人当たりの平均学習日数が 2019 年の 2.8 日から 2022 年には 4.7 日に増えており、従業員の学習習慣が構築されつつあることが示されている。
- 2021 年以降、2,000 人以上の従業員のリスキリング／アップスキリングを行った。ここでは、「ユニバーサルバンカー」「データトランスレーター」「サイバーセキュリティ・アナリスト」など、優先順位の高いサンライズ職種向けにデザインした PoC（概念実証）プロセスでの経験や活動が活かされた。PoC プロセスを開始した従業員の 93% がその職務に適していると認定され、その 86% が現在、対象となるサンライズ職種に就いている。

背景：@codioful/Unsplash

アプローチと主なアクション

- **スキルファーストのビジネス戦略で才能を引き出す：**コーポレート・コマーシャル・インスティテューショナル・バンキング（CCIB）事業における重要な職種グループについて、スキルベースのプロファイルを開発した。ポテンシャルとスキルに基づいて人材を特定し、スキルに焦点を当てたキャリア面談を重ね、その人材を管理する。このイニシアチブの目的は、従業員の才能を活かし、力を引き出して、自分のキャリアについて自発的に動けるようにすることにある。そのために同行は、スキルベースの能力開発方針、メンターシップセッション、学習と能力開発の統合的アプローチを提供している。

- **AI 主導の社内人材マーケットプレイスを活用した社内異動の再定義：**各種スキルを「採用」「ポテンシャルの発掘」「人材管理」「能力開発」「社内異動」に統合し、ダイナミックで未来の即戦力となる人材の創出を目指す。縦割り組織や地理的な境界線を問題にせず、従業員が迅速につながり、多様なチームを結成し、優先課題に取り組むことを可能にする上で、社内の人材マーケットプレイスが重要な役割を果たしていることが実証されている。

- **スキルを含めた採用戦略の刷新：**2021 年以降、グローバルな職務記述書のテンプレートにスキルやコンピテンシーが含まれるようになった。リーダーたちは、職務のあり方を決める際に、様々なヒューマン（行動）スキルの中から選択する必要がある。また、職位の範囲に応じて、その職務に役立つ様々なテクニカルスキル（コンピテンシー）を抜粋。コンピテンシーは、ビジネスリーダーたちの協力を得て作成した 400 以上のコンピテンシーを収録したライブラリーの中から選択される。職務記述書に記載されたスキルとコンピテンシーに基づいて、採用チームは採用担当者と、業務上のニーズに関するディスカッションを実施。こうしたセッションの中で、採用担当マネージャーは採用担当者と職務の要件について話し合う。これは、応募者のスキル（および経験）に基づいた絞り込みプロセスに役立つ情報を採用担当者に提供するために行う。これらのスキルや能力は、採用段階で評価される。その際、人間的な（行動面の）スキルを最重視する、面接ではターゲットを絞った一連の質疑を行う。また、スタンダードチャータードでは外部採用の際には、「価値ある行動」を支える様々なスキルに基づいた、グローバルな「価値ある行動」についての心理測定評価ツールを使用している。長期的に見ると、このアセスメントで好成績だった候補者は、採用に至る可能性が高く、最初の 1 年以内に自主退職する可能性が低く、業績不振の結果のあおりを受けても人員カットの対象となる可能性が低いことが分かった。

成功要因

- **学習習慣の定着：**
  diSCover プラットフォームは、ユーザーの学習コンテンツの修了状況やスコアを追跡し、重要なスキル構築パス、プログラム、資格の採用率および修了率をモニターする。また、従業員 1 人当たりの平均学習時間を全行で算出し、外部トレンドと比較する。この他にも、採用コストや採用期間の削減、リスキリングやアップスキリングによるコスト削減など、外部採用と比較した重要な指標を追跡している。

- **スキルと組織目標の連携：**
  指標を生産性のようにより大きな組織目標と関連付ければ、組織全体のキャパシティが高まり、部門間の壁が取り払われ、変化に素早く対応できるしなやかな働き方が広く浸透する。同様に、サステナビリティをテーマにした学習プログラムを修了することは、炭素排出量ネットゼロの推進という同行のコミットメントに直結する。

- **スケーラブルな戦略：**
  現在進行中の取り組みには、優先度の高い職務のための成功ベースのスキルプロファイルの構築や、長期的なスケーラビリティを見据えた技術とデータアーキテクチャの見直しがある。経営陣はテーマの方向性を定め、学習プラットフォームを現在稼働中の活動に組み込み、各市場や事業部門にいる変革リーダー（チャンピオン）のネットワークを構築している。

- **経営主導の「能力開発委員会」：**
  継続的改善のためのメカニズムに、経営陣による「能力開発委員会」がある。その目的は、従業員からのフィードバック、予約なしで利用できる特別講座、NPS スコア、成功事例などをもとに、学習の優先順位や継続的改善をともに作り上げることにある。

背景：@codioful/Unsplash

2.2 政府と教育セクターのライトハウス

ライトハウス 9

アカデミー・オブ・キャリア・アンド・テクノロジー・カンボジア

Digital Pathways for Youth

アカデミー・オブ・キャリア・アンド・テクノロジー・カンボジアは、過去 10 年間、カンボジアの中等教育においてテクノロジー関連のスキルが不足していたという危機感から創設された。2018 年、同アカデミーは、高校生を対象にデジタルメディアデザインやアプリ／ウェブ開発スキルを習得するためのプロジェクトベースの学習を通じて、企業が求める能力に基づくカリキュラム枠組みの開発を試験的に実施した。この枠組みは、10 ～ 12 年生（高校生）向けに特化されている。

このイニシアチブの最終的な目標は、青少年に特化したデジタルおよびデザインスキルの人材育成プロセスを加速化すること、そして学生が自分の才能に気付き、より良いキャリアプランを立てられるようにすることである。14 歳から 23 歳のカンボジアの青少年を対象に、アプリ／ウェブ開発、デジタルメディアデザインのカリキュラム枠組みを提供するこのイニシアチブは、46 人のスタッフと 30 万米ドルの収入で運営されている。

これまでで最も意義深い影響は、カンボジアの中高生のためにデジタルメディアデザイン、アプリ／ウェブ開発のスキルを習得できる、分かりやすく、範囲を絞った、アクセスしやすい道筋が開かれたことだ。以前は、これらのスキルを習得するには、高校を卒業し、大学に進学する必要があった。しかし、高校レベルにこの能力ベースのカリキュラムを導入したところ、そのギャップをより効率良く埋める枠組みが作られた。

主なインパクト

- 試験運用の結果、生徒たちは大学 2 年生に相当するスキルを習得し、高校卒業後にジュニア・グラフィックデザイナー／ウェブデベロッパーの職務に就く適性を認められるようになった。卒業生全体の 70% が現在働きながら大学で勉強しており、少なくともその 10 ～ 15% は全国平均を上回る賃金給与を得ている。このプログラム修了生の 54% は女性で、97% が技術関連分野に進学している。

- カリキュラムの修了生は全員、技術系キャリアにおいて加速度的な進歩を示し、25% が就職、5% が管理職に着任あるいは起業している。

- 初期の試験運用の成功を受け、カンボジア教育省はこのカリキュラムの重要性を認めた。カンボジアの全ての公立高校が自由に利用できるよう、クメール語に翻訳したバージョンを用意した。

背景：@codioful/Unsplash

アプローチと主なアクション

- **官民連携で業界のニーズにカリキュラムをマッピング：**同アカデミーは、アペリアカンパニーやイデアコンサルタンツをはじめとする 15 以上の企業と、カンボジア工科大学やリムコックウィン大学などカンボジアの 11 の大学の協力を仰ぎ、高校生に必要なデジタルメディアデザインやアプリ／ウェブ開発に関するコンピテンシーの範囲を定めた。

- **政府と連携してカリキュラムを全国に拡大：**試験運用の成功を受け、同アカデミーはカンボジア教育・青少年・スポーツ省と協力し、このカリキュラムがカンボジアの教育課程の一環として認められるようにした。同時に専門家、教師、業界代表、大学関係者で構成される委員会を結成し、このカリキュラム、授業、教材を練り上げ、カンボジアの全ての公立校向けに提供。カンボジアの公立校での展開は 2024 年に予定されている。

成功要因

- **市場と企業のニーズに合致：**
生徒は 3 年間の全日制課程で学んだ後、国内高等学校卒業資格を取得する。この枠組みは、企業が高校生と連携することによって、真のコンピテンスを保証しようとするものである。高校 2、3 年クラスは信頼と定評のある企業の協力のもと、一連のコンピテンシーについて学ぶことのできる職場学習が対面またはオンラインで受講できる。

- **リーンかつアジャイルな組織体制：**同アカデミーは、運営コストの面で組織としてリーンな経営を維持しながら、迅速で柔軟に対応する能力を磨いてきた。小規模な独立採算制の社会的企業として発足し、現在では全国レベルにまで規模拡大を果たしている。保護者が支払う学費は、生徒の 4 人に 1 人が受けられる奨学金によって補われている。様々な制約によって、物理的にこの学校に入学することが叶わない生徒が大勢いるため、同アカデミーはオンラインスクールの開設を検討している。

背景：@codioful/Unsplash

ライトハウス 10

コーセラ

Credit Recommendation of Professional Certificates

イメージ画像：@austindistel/Unsplash

従業員約 1,400 人、過去 4 四半期の年間売上高 6 億 906 万米ドルを誇る米国企業コーセラは、学習者にとってシームレスで利用しやすく、コストのハードルを下げた学びの入り口を提供することを目指している。標準化された、世界で通用する単位認定制度がないため、学習者が教育環境や職場環境の垣根を超えてスキルや知識を学ぶことは前々から困難であった。そこで同社は、スキルベースの非伝統的な学習環境でも、正規の教育環境で与えられる学位や雇用可能性が得られるようにした。

「Credit Recommendation of Professional Certificates」イニシアチブでは、能力レベルが保証されたスキルファーストの資格証明書が与えられる。これを取得することで、一般的に認められている単位システムへの単位推薦が可能となる。これにより、学習者の居住地や教育・職業のプロセスのステージにかかわらず、継続的に教育実績を積み上げていくことができる。したがって雇用可能性が高まり、就職がよりスムーズになる。同イニシアチブではこのように、非伝統的な教育と伝統的教育の間のギャップを埋めることを目指している。能力レベルが保証された、推奨される学術単位という「通貨」の提供によって、産学双方のパートナーにとっての価値提案を強化し、カリキュラムの統合を進め、学位プログラムへの登録数の増加を図る。

主なインパクト

- 学習者には、職業に直結し、積み上げられる専門職資格を伴う学位を強く好む傾向が見られた。よって、こうしたプログラムに登録する可能性が 76% 増加した。

- 米国教育審議会（ACE）による単位認定推奨は、大学にとって重要な課題を解決する上で大きな役割を果たしてきた。これらの単位推奨では、大学が同社運営のコンテンツをカリキュラムに組み込む際に信頼できるメカニズムとなるため、連携が推進される。

背景：@codioful/Unsplash

アプローチと主なアクション

- **労働市場のニーズに合致した非伝統的な学習の認定：**同社のプラットフォームでは、業界をリードする組織と連携した専門職資格が作られており、労働市場の要件に沿った労働力を育成するべく、企業や業界代表者の推奨に基づいて設計されている。同社は業界パートナーと協調し、「リサーチ」「コース開発」「制作」「βテスト」「評価と改善」という 5 つのフェーズを経て、プラットフォーム上で専門職資格発行を開始する。その後、米国教育審議会（ACE）のようなサードパーティである学術資格認定機関が、コースデータ、シラバス、カリキュラム設計方法、講師の経歴、学習者リソースに基づいて単位推奨を行う。研究大学からコミュニティカレッジまで、様々な教育機関から選ばれた ACE の教授陣による審査チームは、米国内の大学で一般的に受け入れられる単位推薦を提供し、それが ACE ナショナルガイドに掲載されることを目指している。現在、「欧州単位互換評価制度」の単位推薦を通じ、この取り組みを欧州で拡大する計画が進められており、これにより 49 カ国、5,600 の高等教育機関、3,820 万人の学習者にこの取り組みが行き渡ることになる。

- **オープンバッジ基準に基づく証明書の発行：**同イニシアチブでは、Credly プラットフォームを活用してデジタル成績証明書を発行する。ACE は、Credly デジタルバッジと成績証明書に所定の単位推薦と承認シールを付与することで、検証済み資格証明書の交換をスムーズにし、非伝統的な学習経験の認定で起こりがちなトラブルを解消。Credly はオープンバッジ基準に準拠しており、スキルや成果の記録・伝達手段としてグローバルに認知されている。学習者はデジタル成績証明書を、高等教育機関や雇用側の人事部など検証済みの証明書を求める団体に、手軽に電子メールで送ることができる。

成功要因

- **継続的なフィードバックループ：**
パートナーやサードパーティとのフィードバックループによって、カリキュラムが就職市場に役立つものかどうか学習内容が常にアップデートされ、専門職資格取得者のための単位推薦制度が維持されている。

- **インクルーシブなステークホルダーとの連携：**
ステークホルダーグループは、アカデミアと企業とでは異なる運営のやり方を調整するために欠かせない。最も重要なのは、それぞれのセクターで大きな影響力のある団体との連携である。そうすることで、この取り組みはグローバルなつながりを持ちながら、地域の賛同も得られるものとなる。これは、同社が ACE をはじめ、その他の外部品質保証機関と結んでいる協調関係と同様である。

- **学習者の単位に対する価値観：**
同社の調査によると、学習者は単位推奨のあるコンテンツを修了する機会を非常に重視しており、このことが履修科目の選択に強く影響している。したがって、発展性を目指すイニシアチブにするなら、学習者の具体的なメリット（雇用に直結する可能性、長期的な教育上の見通しなど）を戦略の中心に据えるべきである。

- **テーマの方向性の構築：**
同社は、学習者の体験談を集め、共有することで、自分たちのイニシアチブの変革力を伝える説得力のあるストーリーを構築。これは、イニシアチブのインパクトについて説得力のある裏付けとなるだけでなく、より幅広いステークホルダーの支援を得ることにも役立っている。

背景：@codioful/Unsplash

ライトハウス 11

エッジ・テック
The Musa Initiative

イメージ画像：@jasongoodman_youxventures/Unsplash

エッジ・テックがペルーで運営する「The Musa Initiative」は、中南米の労働力のアップスキリングとリスキリングを目的としたスキルベースの研修プログラムを共同開発・提供している。業界パートナー、学習プロバイダー、政府機関と戦略的パートナーシップを結び、小売、マイクロファイナンス、非政府組織（NGO）など様々なセクターの特別なニーズに対応する、カスタマイズされた学習機会を創出している。同イニシアチブは、金融包摂と起業家精神の育成によって、中小企業を専門職化し、正式なものとすることを目指す。

新型コロナウイルス感染症の拡大により、ペルーがロックダウンした際に設立された同イニシアチブの主な目的は、中南米の昔ながらの企業経営者のアップスキリングとリスキリングである。彼らは主に非公式経済の中で事業を展開している。特徴として、正規の教育へのアクセスが限られていること、スペックが低く機能の限られた低価格のスマートフォンを使用していること、プリペイドデータプランを好むことが挙げられる。このような独自の課題を認識した同イニシアチブは、彼らの技術的・デジタル的なレディネス（課題達成に対する能力と意欲）レベルに合致した、カスタマイズしたソリューションを開発してニーズに応えた。中南米で広く普及するワッツアップ（81% が毎日利用している）を活用し、同イニシアチブはチャットボットを通じてサポートを受けられる学習体験を提供している。このアプローチは、プログラムパートナーにリアルタイムのデータを提供し、学習プロセスを充実させる。行動科学とメタ認知の原則を取り入れた同イニシアチブ独自の方法論で、様々な研修教材を 15 分という短時間の会話形式の学習体験に変えた。

主なインパクト

- 同イニシアチブは 2 年間で 35 万人の人生に影響を与えた。彼らの人間的・職業的成長に貢献し、修了率は 90%、プログラム参加者の満足度は 5 点満点中 4.8 点を達成した。
- あるプログラムでは、国連開発計画（UNDP）と提携してペルーにおけるベネズエラ人移民の金融包摂を目指して活動。この結果、参加者の 40% が初めて普通預金口座を開設した。

背景：@codioful/Unsplash

アプローチと主なアクション

- **産業界と提携した参加しやすく即戦力になるために役立つ研修：**プログラムの実施にあたっては、連携的なアプローチを取っている。産業界のステークホルダー、学習プロバイダー、政府機関とパートナーシップを結び、スキルベースの研修プログラムを共同で作成・提供する。パートナーの専門知識やリソースを活用することは極めて重要である。なぜなら、対象層とダイレクトに交流するからである。この連携モデルでは、研修の利用しやすさと即戦力になるための価値を高めるだけではない。全ての組織が地域コミュニティとの絆を強め、地域コミュニティのニーズを学びながら成長することが可能となる。

- **研修と評価をカスタマイズして労働力のギャップに対処：**包括的なニーズ評価により、労働力のスキルギャップを見つけ出し、これらのニーズに沿って研修モジュールをカスタマイズした。例えば、UNDP とのパートナーシップによって開発したプログラムでは、ペルーのベネズエラ人移民の金融包摂を強化することを目指した。その結果、プログラム参加者の 40% が初めて普通預金口座を開設した。

成功要因

- 同イニシアチブは、テクノロジー、デバイスのアクセシビリティ、学習のレディネスといった面から見て、学習者の現状に合うように作られている。ワッツアップのような身近なプラットフォームを通じて魅力的で実践的なトレーニング体験を提供したことで、学習を阻むいくつかの要因を取り除いた。成功のもう一つの重要な要素は、ターゲットとなる受益者に信頼され、ダイレクトに交流のできるパートナーシップを構築したことである。

背景：@codioful/Unsplash

ライトハウス 12

メトロポリア応用科学大学

MINNO

イメージ画像：@brookecagle/Unsplash

MINNO は、フィンランドのメトロポリア応用科学大学のカリキュラムに組み込まれた「欧州単位互換システム（ECTS）」のイノベーションプロジェクトである。同大学は従業員 1,000 人以上、売上高 1 億 1,110 万ユーロの組織だ。このプロジェクトは、教育と職業分野を橋渡しする役割を果たし、学習者のネットワーク、セルフリーダーシップ、プロジェクト管理スキルを強化する。2008 年に導入されたこの取り組みは実社会の課題に的を絞り、起業家スキル、デザイン思考、学際的なチーム学習を取り入れている。研修後、100 人の MINNO コーチがプロジェクトを指導し、その他にも 35 人の MINNO コーディネーターが持続可能なスキル開発カルチャーを生み出そうと活動している。

主なインパクト

- MINNO は学部生に学際的な学習プラットフォームを提供する。毎年約 4,000 人が参加し、その 90% 近くが、学習者と密に協力して活動するチャレンジプロバイダーや戦略的パートナーと 1,000 ものプロジェクトを完遂している。

- MINNO プロジェクトは学位取得を目指す全ての学生に義務付けられており、2018 年卒業生を対象としたキャリアモニター調査によると、就職率は 81% 近くに上る。

背景：@codioful/Unsplash

アプローチと主なアクション

- **需要の高いスキルの習得を可能とした画期的なカリキュラム設計：** 2015 年に、運営グループが編成された。この運営グループは、ビジネス・ブリーフィング・パックの編集、ビジネスネットワークの組織化、ベストプラクティスを共有するカルチャーの醸成、講師のための社内研修の開発、パートナーシップの育成、学生、戦略的パートナー、チャレンジプロバイダーのための MINNOFest イノベーション・ショーケースの創設などを行う。2023 年に同グループは、実施計画を 4 つのフェーズに分けてイノベーションプロジェクトを活発に運営した。準備フェーズでは、学生はマイクロモジュールに取り組み、セルフマネジメントと各自の開発目標のマッピングに慣れていく。発展フェーズでは焦点を切り替え、チームダイナミクス、デザイン思考、コーチの指導のもとでの実践的なプロジェクトワークに集中的に取り組む。第 3 フェーズでは、学習者はコマーシャルリサーチ、開発、革新プロジェクトの分野にスキルを応用し、ビジネス界におけるスキルギャップを埋めることを目指す。第 4 フェーズでは、プレインキュベーター・プログラムへの参加オプションが用意され、起業アイデアについて徹底したサポートが受けられる。目的は 2 つある。産業界パートナーに学生のスキルセットを認めてもらうこと、そしてプロの現場で今起きている問題に学習者にも触れてもらうことだ。

- **学習、研究、開発、イノベーションの教育哲学を育む：** 学習は研究、開発、イノベーションに統合され、チャレンジプロバイダーが学習プラットフォームとして機能する。このプログラムでは、従来のスキルやコンピテンシーを学べるだけではなく、学習者間のネットワークから得られるメリットも提供している。留学生にとっては、ネットワーク作りの機会はフィンランドにおける就職の入り口となる。このネットワークは、将来の仕事やパートナーシップで重要な役割を果たす。なぜなら修了生たちが共同プロジェクトで深めたつながりをその後も大切にしているからである。

成功要因

- **連携ネットワーク：**
  学内および学外のパートナーとの戦略的連携はこれまでも、MINNO プロジェクトの進展に不可欠であった。その一例に、SIMHE（フィンランドで高等教育を受ける移民支援の意味）のような安定したネットワークの構築がある。メトロポリア応用科学大学はここで、高学歴の移民が自分の強みを認識し、活用できるように手引きする役割を担っている。メトロポリアのキャリアコーチはメトロポリア・マッチ ® サービスを利用して、一人一人が自分のコンピテンシーに気付き、最適な学習およびキャリアパスが見つけられるよう、サポートしようとしている。

- **フィードバックのカルチャー：**
  学習者からのフィードバックは、各コース修了後に配られる共通フォームによって体系的に集められる。当校は、学習者のスキル向上の評価に EntreComp フレームワークを採用しており、学習者の進歩と社会人生活に不可欠なスキルとをマッチさせる。外部監査と内部評価を継続的な改善プロセスで活用し、伸ばすべき具体的分野を正確に見極めることができる。

背景：@codioful/Unsplash

ライトハウス 13

シンガポール国立大学

SkillsFuture Career Transition Programme

イメージ画像：@mimithian/Unsplash

シンガポール国立大学（NUS）の SkillsFuture Career Transition Programme（SCTP）は、シンガポールの「スキルズフューチャー」イニシアチブの一つ。中堅キャリアの人に業界関連のスキルを習得させて雇用のチャンスを広げ、新しいセクターや職務への転身をサポートする。研修・職業斡旋プログラムには、研修、イマ―シブラーニング（没入型学習）、キャリアアドバイス、雇用サポートが盛り込まれている。求める候補者像についてのフィードバックを雇用側から集め、各種プログラムで参加者に業界で役立つスキルを教える。一方で、企業は意欲ある人材パイプラインを利用することができる。

同プログラムは、2022 年初頭に立ち上げられた。当時、技術の進歩に従って新たな業界や職務機能が出現したり再編成されたりする中で、個人もそれに合わせた進化が必要になるだろうという認識が、そのきっかけだった。このプログラムは、中堅キャリアの専門家が新興セクターに転身できるよう支援し、プログラム修了と同時に修了生の就職先をスムーズに確保することを第一の目的としている。

主なインパクト

– これまでに、参加者の 60% 以上が習得したスキルに関連した仕事に就くことができた。同じ数字が SCTP の前身である SGUnited Skills Programme でも達成されており、パンデミックの最中に同国で達成された成果のうち最も高いものの一つである。

背景：@codioful/Unsplash

アプローチと主なアクション

- **求められるスキルと教えるスキルのマッピング：**徹底的な市場調査により、需要の高い職務を知り、これに対応する人材を募集する雇用側と提携。次に、同大学の「教育と研修継続部門」が求められるスキルを評価して範囲を定め、同大学のリソースや実行能力との調整を図る。

- **雇用側とのコース検証：**コースは雇用側が検証し、求められているスキル要件を満たすことを確認する。その後、品質保証対策や詳細な管理プロセスを設け、効果の高いアップスキリングとリスキリングプログラムの準備を進める。

- **候補者を厳正に選抜：**最後に、厳正な選抜プロセスがある。研修生の、適性、態度、希望の職務への就職を目指す真摯な姿勢に注目する。

- **包括的なサポートサービスの提供：**コアカリキュラムの他にも、同大学は総合的なキャリアアドバイスとキャリアカウンセリング・サービスをコースと同時に提供し、研修生への総合的なサポートを徹底させている。このようなきめ細かなアプローチには、役立つスキルを人材に習得させるだけではなく、その人が労働力としてスムーズに溶け込むための支援を行う同大学のコミットメントが強く示されている。

成功要因

- **価値の高い仕事：**
  規模拡大は、職業紹介の満足度の高さにかかっている。体系化されたプロセスによって、まず価値の高い仕事が特定され、次にスキル、履修すべきコース、そしてその職種で成功する素質を持つ参加者が絞られる。

- **主要業績評価指標（KPI）：**
  スキルファーストのプログラムでは、リソースを集中して注ぎ込み、俯瞰した視野を持ちながら段階的に成長させることが求められる。大学理事会に報告する入学者数、退学率、就職率を KPI として厳密に追跡・モニターし、研修生の選考プロセスを改善し、本プログラムに参加する未来の従業員や雇用者からの信頼を育んでいく。

- **雇用側との対話：**
  就職面接の段階で雇用側から得られるフィードバックは継続的な改善に役立ち、キャリアコーチング・サポートの改良につながる。これは例えば、履歴書作成や面接スキルの支援に活かされる。このようなプロセスを繰り返し、プログラムの有効性と妥当性を確実に維持する。

背景：@codioful/Unsplash

2.3 成功の鍵

労働市場のデータを見ると、スキルベースのアプローチを採用や人材管理に導入することで、大きなチャンスの獲得が可能だということが分かる。本レポートで示した数々のライトハウスは、スキルファーストのアプローチを実践した成功例である。これらの方針や取り組みから学び、規模の拡大を図れば、経済にも社会にも利益がもたらされるだろう。官民の雇用主が成功するための要因を以下に整理する。

1. **リーダーシップによる支援：**スキルファーストのアプローチには、リーダーシップの支持や規範が必要である。その際、スキルの内容は事業部門の間で共有する。スキルやスキルギャップに関するデータの定点観察を行うことで、リーダーは学習と能力開発のビジネスインパクトを追跡し、常に説明責任を果たし、スキルファーストのアプローチを展開する際に情報に基づいた意思決定ができる。

2. **ビジネスニーズとの整合：**スキルギャップが生産性とビジネス変革の大きな障壁になっていると報告する企業が増えている。スキルファーストのアプローチを取る際、人事プロジェクトではなく、ビジネス変革の鍵として捉えるべきだ。スキルファースト戦略では、現実的なビジネスニーズと市場の優先順位が基盤になくてはならない。そこでは、スキルの指標がより視野の大きな組織目標、例えば生産性の向上や採用手法の効率化に結び付いている。

3. **指導者の効果的なコミュニケーション：**スキルファースト戦略は数年にわたるプロセスだ。経営刷新キャンペーンを効果的に展開するには、スキル習得がもたらす変革力について定期的なコミュニケーションが必要である。これはトップダウン（経営陣からの指示）とボトムアップ（従業員からの働きかけ）の両方から行われなければならない。成功している組織では、事業の様々な部門を代表する変革チャンピオンや支持者のネットワークを作り、組織内にプログラムの熱心なサポーターグループを立ち上げている。

4. **データと評価の繰り返し：**多くのスキルファースト・ライトハウスが、スキルギャップ、アクティブユーザー、学習時間、コース修了率、社内外の流動性などの指標を定期的に追跡している。従業員と雇用主はデータを見れば、どのスキルギャップが足かせとなっているかを発見し、そのギャップを埋める現実的な方法を特定できる。フィードバックは、共通のフォーム、または関係ステークホルダーの定期的なチェックによって集められ、改善を図り続ける。外部監査や内部評価も、こうした繰り返しに役立てられ、開発が必要な特定の分野が具体的に示される。

5. **規模拡大にテクノロジーを駆使：**ほとんどのイニシアチブは、対象を絞ったパイロットから始まるが、目的に沿ったテクノロジープラットフォームやツールを全従業員が利用できれば、スキルの透明性と可視性が最大限に高められる。大多数のライトハウスは、個々に合わせてカスタマイズされた、またはベンダー統合型のテクノロジーでスキルとスキルギャップを追跡し、スキルプロファイルを構築し、それらをアップスキリングまたはリスキリング・イニシアチブと連携させて規模拡大を図っている。このプロセスは、事業部門と人事部門が共有し、実用的かつ最新の状態に保つ必要がある。組織の拡大に伴い、何千・何万人もの労働者のスキルギャップを追跡する作業は倫理的で安全かつセキュアなAIがサポートしてもよいだろう。

6. **政府と教育セクターのリーダーシップ：**第2章で詳述したスキルファーストのライトハウスの多くは、教育機関、政府省庁、スキル育成機関を中心に進められている。雇用側だけではなく、より広い範囲を網羅した教育システムや公的制度も、スキルファーストのアプローチへの転換を支援しなければならない。その中で従来のシステムを補完し、経済全体の人材ニーズを満たし、将来の労働力への投資を行うべきである。

協力者

世界経済フォーラム

Genesis Elhussein
Action Lead, Education, Skills & Learning, Centre for the New Economy and Society

Mark Rayner
Insights Lead, Education, Skills & Learning, Centre for the New Economy and Society

Aarushi Singhania
Mission Specialist, Education, Skills & Learning, Centre for the New Economy and Society

Saadia Zahidi
Managing Director, World Economic Forum

PwC

Peter Brown
Partner, PwC UK; Global Workforce Leader, PwC

Miral Mir
Manager, PwC UK; seconded to the World Economic Forum

Bhushan Sethi
Partner, PwC Strategy&; Adjunct Professor NYU Stern School of Business

謝辞

専門知識をもってスキルファーストのライトハウスを選出いただいた、以下の独立専門家委員会メンバーの尽力に深く感謝します。
Simon Brown, Chief Learning Officer, Novartis; Lady Mariéme Jamme, Founder, IAmTheCode; Chris McCahan, Chief of Education and Chief Investment Officer, International Finance Corporation; Luciana Vaccaro, Rector, University of Applied Sciences and Arts Western Switzerland.

世界経済フォーラムの同僚たち、特に以下の皆様の洞察力とサポートに心から感謝します。
Fernando Alonso Perez-Chao, Attilio Di Battista, Mirielle Eaton, Sarah Fabijanic, Sam Grayling, Ostap Lutsyshyn, Tanya Milberg, Eoin Ó Cathasaigh, Natasa Perucica, and Kim Piaget.

PwC の同僚たち、特に以下の皆様の洞察力とサポートにも心から感謝します。
Rachel Bridge, Bethan Grillo, Christie Maliyackel, James Morris and Andrea Plasschaert.

また、世界経済フォーラムのリスキリング革命チャンピオンズ・コミュニティ、フューチャー・スキルズ・アライアンス、スキル・アクセラレーターの代表者の皆様にも感謝いたします。彼らの洞察力、専門知識、多大な貢献がなければ、本レポートは完成しなかったでしょう。また、本レポートの作成過程で、多くの専門家や同僚の方々から貴重なご意見をいただきました。御礼を申し上げます。

本レポートの素晴らしい編集とレイアウトに尽力いただいた Mike Fisher および Accurat チームにも感謝の意を表します。

参考文献

1. Ferguson, Stephanie, Understanding America's Labor Shortage, U.S. Chamber of Commerce, 19 December 2023, https://www.uschamber.com/workforce/understanding-americas-labor-shortage.
2. European Commission, Employment and Social Developments in Europe Annual Review 2023, 2023, https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=113&langId=en#ESDE.
3. World Economic Forum, Future of Jobs Report 2023, 2023a, https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf.
4. World Economic Forum, Putting Skills First: A Framework for Action, 2023b, https://www.weforum.org/publications/putting-skills-first-a-framework-for-action/.
5. World Economic Forum, 2023a.
6. US Bureau of Labor Statistics, Labor Market Experience, Education, Partner Status, and Health for those Born 1980-1984 Summary [Press release], 29 March 2022, https://www.bls.gov/news.release/nlsyth.nr0.htm.
7. US Bureau of Labor Statistics, Seasonally adjusted quits rate, https://data.bls.gov/cgi-bin/surveymost, accessed 7 November 2023.
8. World Economic Forum, 2023a.
9. Ibid.
10. Ibid.
11. PwC, Hopes and Fears Survey 2023, https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/hopes-and-fears.html, accessed 7 November 2023.
12. World Economic Forum, 2023a.
13. U.S. Bureau of Labor Statistics, Employment Projections 2022-2032, accessed 7 November 2023, https://www.bls.gov/emp/notices/2023/projections-release-2023-33.htm.
14. Walmart, Live Better U: Walmart & Sam's Club Education Program, 17 August 2023, https://corporate.walmart.com/content/dam/corporate/documents/about/working-at-walmart/live-better-u.pdf.
15. LinkedIn Global Impact, Network gap, https://socialimpact.linkedin.com/programs/network-gap, accessed 7 November 2023.
16. LinkedIn Economic Graph, Skills-First: Reimagining the Labor Market and Breaking Down Barriers, 2023, https://economicgraph.linkedin.com/research/skills-first-report.
17. Linkedin Economic Graph, Global Green Skills Report 2023, 2023, https://economicgraph.linkedin.com/content/dam/me/economicgraph/en-us/global-green-skills-report/green-skills-report-2023.pdf.
18. PwC, UNICEF and Generation Unlimited, The net zero generation, November 2022, https://www.pwc.com/gx/en/issues/upskilling/a-global-strategic-collaboration-with-unicef-and-genu/the-net-zero-generation.html.
19. World Economic Forum, Fourth Industrial Revolution, https://www.weforum.org/focus/fourth-industrial-revolution/, accessed 7 November 2023.
20. Groupe BCPE, Upskilling and reskilling to support successful career conversion, 11 March 2020, https://natixis.groupebpce.com/articles/upskilling-and-reskilling-to-support-successful-career-conversion/.

COMMITTED TO
IMPROVING THE STATE
OF THE WORLD

世界経済フォーラムは、
官民両セクターの協力を通じて
世界の現状の改善に取り組むこ
とを目的とする国際機関として、
政治、ビジネス、社会の主要な
リーダー参画のもと、グローバル、
地域、産業のアジェンダを形成
しています。

本書は、2024年1月に世界経済フォーラムが発表した
Putting Skills First: Opportunities for Building Efficient and Equitable Labour Markets の日本語版です。

翻訳・制作責任：

PwC Japan合同会社
東京オフィス
〒100-0004 東京都千代田区大手町1-1-1 大手町パークビルディング
http://www.pwc.com/jp

World Economic Forum
91–93 route de la Capite
CH-1223 Cologny/Geneva
Switzerland

Tel.: +41 (0) 22 869 1212
Fax: +41 (0) 22 786 2744
contact@weforum.org
www.weforum.org