PART 1

乗り切れ「大離職時代」

先行する米国企業 教育は人材獲得手段

5～6年前からリスキリング制度の導入が一般化してきた米国企業。
コロナ禍をきっかけに人材不足が深刻化し、その役割も変化を遂げてきた。
リスキリングは「社員の再教育」に加え「人材獲得手段」になっている。

米ウォルマートは2016年から社内で大学のような教育を施すプログラムを提供してきた。卒業式も本物さながら

米アマゾン・ドット・コムが8月下旬から、1本のTVコマーシャルを繰り返し流して話題になっている。タイトルは「ミート・アーネスト（アーネストさんに会ってください）」。その内容はこうだ。

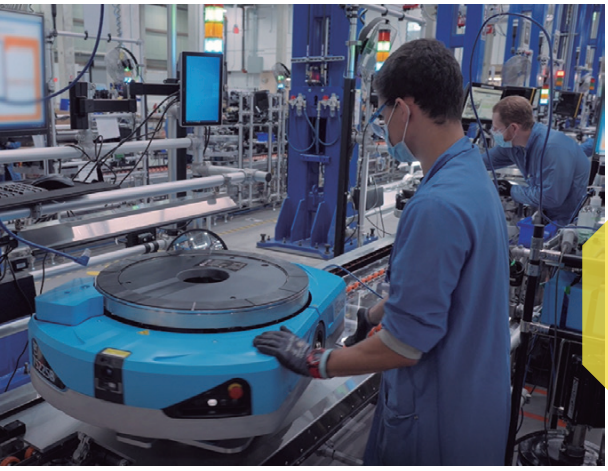
フィリピン出身のアーネストさんはアマゾンの倉庫に勤務していた2016年、兄弟を亡くし、その数年後に母をも亡くした。心のよりどころを失っていた彼を救ったのが、アマゾンの再教育プログラム「アマゾン・キャリア・チョイス」だった。アーネストさんは倉庫で勤務しながら会社から補助金を得てヘルスケアの勉強をし、医師や看護師の補助をするメディカル・アシスタントになった。

アマゾンは、将来は自社にとどまってくれないと分かっていても従業員のキャリア形成のためなら資金を提供する――。CMはその寛大さをアーネストさん目線でつづっている。

広告効果分析会社のiSpotによると、同社はこのCMに放映中の単独CMとして2番目に高い広告費の4340万ドルを費やした。また25年までに合計12億ドルを社員のスキル向上に充てると宣言している。

なぜアマゾンはここまで大胆に従業員のキャリア形成にカネを投じるのか。それは、そこまでしないと人材獲得が難しい現実があるからだ。

「グレート・レジグネーション（大



アマゾンでは先輩から製造設備などの技術やノウハウを伝授してもらえる「徒弟制度」のような仕組みがある。技術を習得すると設備管理などを任される

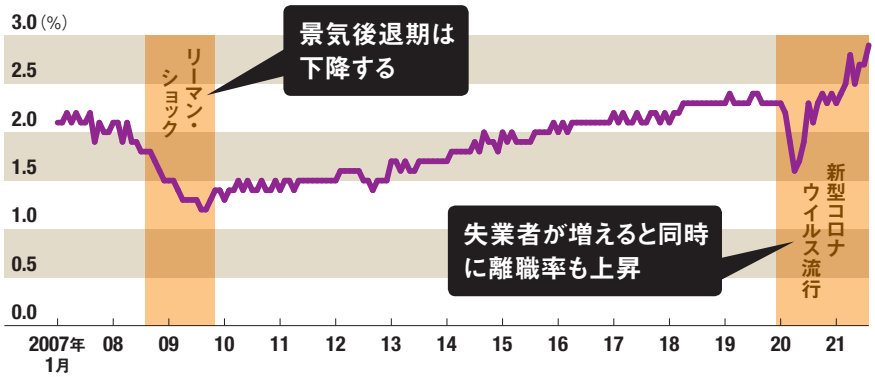
目的に合わせて社外人材も再教育

● 新型コロナ以降に米国企業が注力するプログラムの特徴

人材獲得型	市場獲得型	ブランド構築型
●大学費用肩代わり ●新技術の社内研修	社外向け技術研修で自社技術を普及	軍従事者や少数派への技術研修
アマゾン・ドット・コム ウォルマート ウォルト・ディズニー など	マイクロソフト AWS、グーグル セールスフォース・ドットコム など	アマゾン・ドット・コム マイクロソフトと独SAP ウォルマート など

コロナ大流行後に起きた「グレート・レジグネーション（大離職時代）」

● 米国内の離職率の推移



離職時代）」。数カ月前から、社員の離職問題が米企業の経営者を悩ませている。離職の理由はさまざまだが、最も大きな理由とされているのが労働者の考え方の変化だ。

「人生は一度きり」と離職

新型コロナウイルスの流行で都市が次々と閉鎖され、企業は従業員の解雇を余儀なくされた。労働者は仕事がない間、改めて自分の人生を振り返り、次第に「人生は一度きりだ。どうせならやりたい仕事をして暮らしたい」と考えるようになった。

その結果、21年春ごろから米経済が復調して企業が続々と再雇用に踏み切っても、戻らない決断をする労働者が多かった。そればかりか仕事のあった社員までもが会社を去るケースが増えた。米労働省労働統計局によると、21年8月の農業以外の離職率は2.9%で、00年12月の集計開始から最も高い数字を記録した。

そこで起きたのが企業間の「リスキリング強化競争」だ。例えば、米小売り大手のウォルマートは21年7月、時給労働者向けの「1日当たり1ドル」で大学の学位などが取得できるプログラムを改良し、全額をウォルマートが負担すると発表した。するとアマゾンも9月、22年1月から同様の制度を立ち上げると発表した。米国では大学の費用が高いため、学費の肩代わりは、その会社で働く大きな理由となるのだ。

米国企業の場合、リスキリングを単に「従業員の再教育」とだけ捉えるのではなく、それに加えて明確な目的を持たせている点に特徴がある。目的は人材獲得の他にも「市場獲得」や「ブランド構築」などがある。

市場獲得型は、産業のデジタル化に必要な技術を持つテック企業に多い。例えば、米マイクロソフトは20年6月、同年末までに世界中の2500万人にデジタルスキルの研修プログラムを提供すると宣言した。表向きの理由は社会貢献だが、その奥には自社の技術やサービスを世間に広め、業績アップにつなげる狙いがあるのは明確だ。

同様にグーグルやアマゾンのクラウド事業部門のアマゾン・ウェブ・サービス（AWS）も、自社のクラウドを用いた技術を身に付けられる研修を社外の労働者に提供している。

またコロナ禍で広がった黒人差別撤廃運動「ブラック・ライブズ・マター」に呼応するように、少数派に限定した制度を充実させる企業も目立つ。少数派を味方に付けてブランド力を高めるのが狙いだ。戦略的にリスキリングに取り組む米国企業に対し、日本企業はどう動いているのか。PART2では人材サービス会社による調査から日本の現状を見ていこう。