

リスクリングの意義と組織体制

株式会社 学宣 主任講師・コンサルタント 山田 豊文

◆リスクリングの必要性

リスクリングに対する注目度が高まっていることからリスクリングに関する新聞記事や書籍が増えています。注目度が高まるきっかけはダボス会議がつけました。ダボス会議とは世界国際フォーラムがスイスのダボスで開催している年次総会の通称です。ダボス会議ではリスクリングは2018年から3年連続で取り上げました。

リスクリングの必要性は2つの要因を捉えることができます。1つ目の要因はデジタルトランスフォーメーション（以下、DXと略記）の潮流です。DXはリスクリングよりも早く注目され始めていますが、データと業務をデジタル化して、組織全体を変革していくために、学び直しとしてのリスクリングが必要と考えられています。

もう1つの要因は人的資本重視の傾向です。人的資本は人材投資を通じて、人材の能力を高めることによって充実すると考えられています。上場企業は東京証券取引所から、人的資本に関する情報を開示することが求められています。また人的資本は上場企業だけではなく、中堅企業や中小企業にとっても重要です。企業が人材を採用すること、採用した人材が定着することの両方において、人材投資を積極的に行うことが重要であり、この重要性は企業の規模とは関係がありません。

◆リスクリングの事例

昨年9月にパーソルホールディングスが実施した調査によると、国内企業がリスクリングにおいて重視していることは「全体の底上げのためのデジタルスキル」が32.4%と最多でした。この調査のみならず先進的な取り組み事例でもデジタルスキルを重視していることが確認されています。旭化成はグループ全体で4万人をデジタル人材に育てることを表明しています。旭化成はリスクリングの成果を見えるようにするために、オープンバッジ制度を導入しています。オープンバッジとは電子証明書のこと、1時間程度の学習で受け取ることができるレベル1から数ヶ月かけて実務課題の解決に取り組むレベル5までを設定しています。

旭化成のオープンバッジ制度以外には、企業内大学でリスクリングに取り組んでいる事例があります。ダイキン工業は2017年にダイキン情報技術大学を立ち上げ、毎年、約100人の新入社員を対象に約2年間、業務を担当させることなく、AIに関する学習に専念させています。学習の効果を高めるために大阪大学などから講師を招いて高度で幅広い講座を提供しています。またローソンは2003年に企業内大学を立ち上げ、幹部教育に取り組みましたが、2018年に運営を大幅に見直して現場では学ぶことができない内容を中心に多彩なプログラムを用意しています。ローソンは企業内大学に加えて、2022年からオープンバッジ制度も導入しています。

◆組織体制での活用

先進事例を含めたリスクリングへの取り組みには2つの懸念があります。懸念の1つ目はリスクリングの内容が対象者1人1人の実態に合っているかどうかです。もう1つの懸念はリスクリングによって新しい能力を習得できた場合、その能力を発揮できるかどうかです。この2つの懸念を払拭するためには、リスクリング対象者が所属する組織においてリスクリングによって取得した能力を発揮して、業務遂行を通じて貢献度を高めることが必要です。言い換えるならばリスクリングの効果を組織体制において活用してこそ、リスクリングに成功したことになります。

こうした組織体制での活用を実現するには、リスクリング対象者本人のみならず、対象者の上席者もリスクリングの意義、習得できる能力とその発揮方法を理解しておくことが必要です。さらに上席者にはリスクリング対象者が習得した能力を発揮することを支援することも期待されます。

このような望ましい状態を実現するためには、リスクリングに本格的に取り組む前に、組織体制での活用を前提に人事部門、経営者、現業部門の管理職が協力できるような体制をつくる必要があります。

以上

■講師紹介 株式会社 学宣 主任講師・コンサルタント 山田 豊文

大手コンサルティング会社、大手シンクタンクなどにて教育プランニング、営業、コンサルティング、講師としてキャリアを積む。講師歴は約30年で、様々な規模や業種の民間企業のほか、地方自治体や公的機関・団体、福祉施設などでの研修実績を豊富に持つ。

研修スタイルは、経営コンサルティングのノウハウを活かしてグループ討議や演習を組み込み、一般論にとどまらず、業務での実践に結びつけることを重視している。研修で使用するオリジナルの演習様式は、長年の経験で培ったノウハウが1ペーパーに凝縮されており、各研修の導入先から定評がある。

