

## デジタルリスクリングと ヒューマンリスクリング

# リスクリングの本質は “学び続ける力” にある

日本はデジタル活用において「周回遅れの後進国」との声がある。日本の抱える課題を解決するために、今、必要なリスクリングとは何か。徳岡晃一郎さんは、リスクリングはデジタル領域に限らず、持続可能な社会の構築を目指すヒューマンな領域にも必要であると解説する。リスクリングの2つの方向性と、人材強化の鍵となる戦略について尋ねた。

株式会社ライフシフト CEO  
多摩大学大学院  
教授・学長特別補佐

### 徳岡 晃一郎さん

日産自動車株式会社人事部、欧州日産などを経て、フライシュマン・ヒラード・ジャパンにてシニアバイスプレジデント／パートナー。人事、企業変革、レピュテーションマネジメント、グローバルコミュニケーションなどに関するコンサルティングに従事。2006年より多摩大学大学院教授を兼務。2017年ライフシフト社を創業し、ライフシフト大学を開校。東京大学教養学部卒業、オックスフォード大学経営学修士修了。

取材・文◎武田 洋子



した。日本人が、学校を卒業して就職したあともあらためて勉強し直す『知の再武装』に無関心であることがうかがえる数字です」

過去に学んだ知識は、残念ながら年月とともに陳腐化する。特にデジタル技術は進化が早く、知識のアップデートが必須だ。企業は早急に、従業員のリスクリングに着手するべきなのだ。本誌アンケートでも、「リスクリングの必要性を感じているか」との問いに「とても必要」「やや必要」の解答が合わせて九割近いと

### 企業も個人も消極的 知の再武装に無関心な日本

コロナ禍によって露呈したものの一つに、日本のデジタル活用の遅れがある。「世界に比べて周回遅れのデジタル後進国」との手厳しい声も上がるほど、行政も民間も混乱していた。なぜ、日本はこれほどまでに後れを取ってしまったのか。株式会社ライフシフトCEOで多摩大学大学院の教授を務

める徳岡晃一郎さんは、企業にも個人にも要因があるとみる。

「多くの企業が、従業員の教育をコストと捉えています。だから、できるだけ削りたいと考えてしまうのです。しかし高度成長期ならいざ知らず、イノベーションが求められる今の時代において、従業員教育はコストではなく投資です。将来に備えてかけておくべきお金なのです。こうした責任から目を背けたままの経営が企業の近代化を遅らせ、グローバル化をはばみ、脆

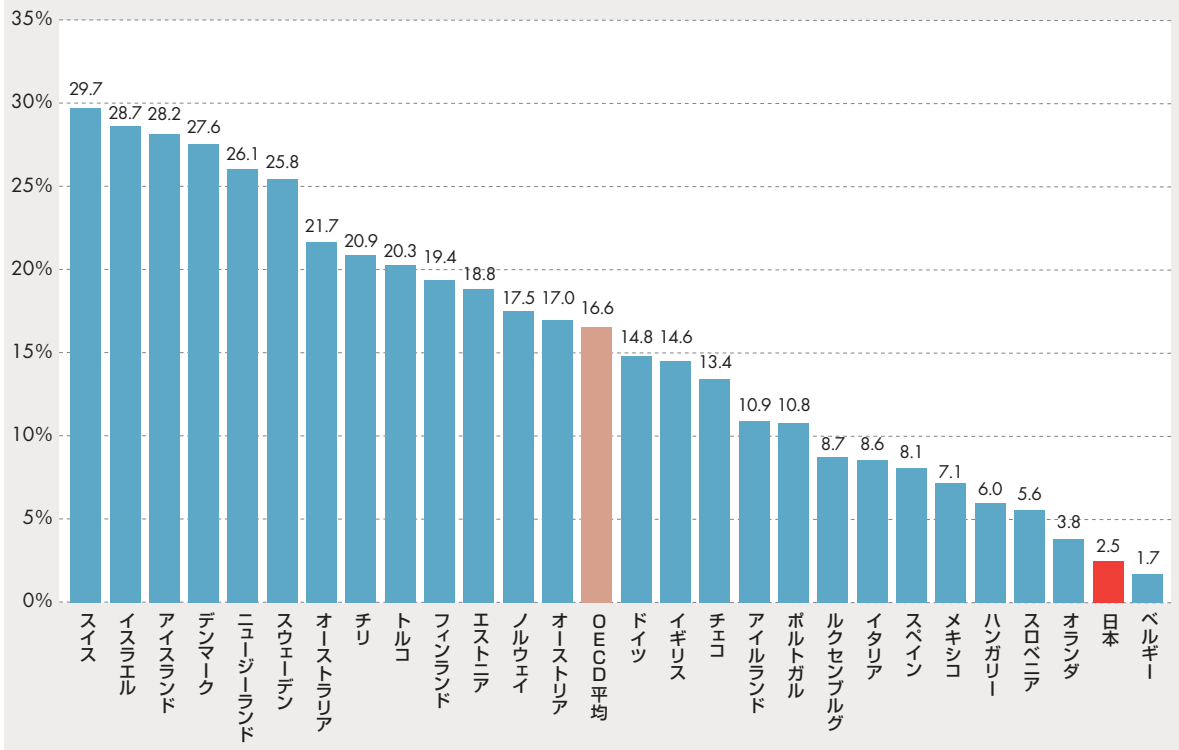
弱なセキュリティや骨抜きガバナンスといった結果を生じさせています。これらはいずれも経営が見える化されない現実でできない領域であり、デジタルの弱さに起因しています。

一方で個人の方も、新しい技術を学ぶことに非常に消極的です。ここに、OECDによる『高等教育機関への二五歳以上の入学者の割合』(図表①)を表すデータがありますが、日本は二七か国中下から二番目で二・五％、平均の一六・六％に遠く及びませんで

いう結果が出ており(図表②)、目的としては「業務効率化」が八割近くを占めた(二〇ページ図表③)。

ただ、業務効率化に代表されるデジタル領域だけでなく、もう一つ、リスクリングを必要とするもっと俯瞰的な観点がある。それはライフシフトが人生一〇〇年時代といわれ定年が六〇歳ではなくなった今、その先も社会とつながっていくために、リスクリングは有効な手段だ。環境や状況に対する変化対応力を上げるために、寿命が延

図表 1 高等教育機関への25歳以上の入学者の割合(2015年)

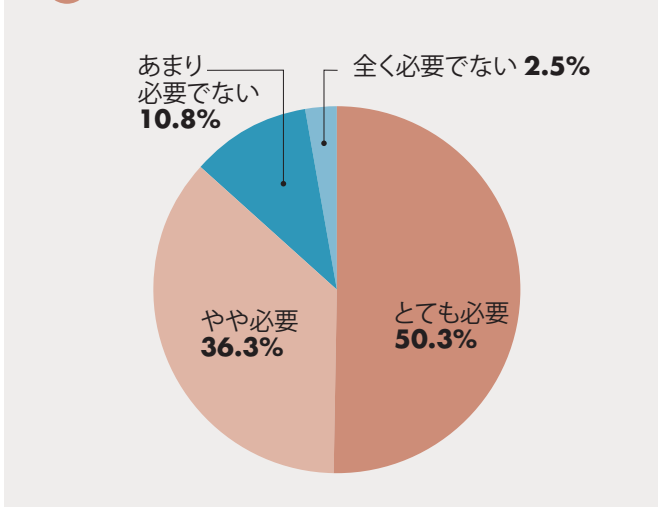


出所：OECD「Education at a Glance (2017)」(諸外国) および文部科学省「平成 27 年度学校基本調査」(日本) に基づき作成 (内閣官房人生 100 年時代構想推進室資料より 2017 年 11 月)

びた時代においてこそ学び直しの重要性は増していく。  
「当面のゴールはデジタル化ですが、リスキリングは一過性のもではない」

ので、ゴールは常に変わっていきま  
す。デジタル技術の獲得に限らず、リ  
スキリングの本質は学び続ける習慣の  
「定着にあるのです」

図表 2 リスキングの必要性を感じているか(n=157)



### デジタルリスキリング 目的は4Sの向上

徳岡さんは、リスキリングには二つの方向性があるという。一つはデジタルリスキリング、もう一つはヒューマンリスキリングだ。

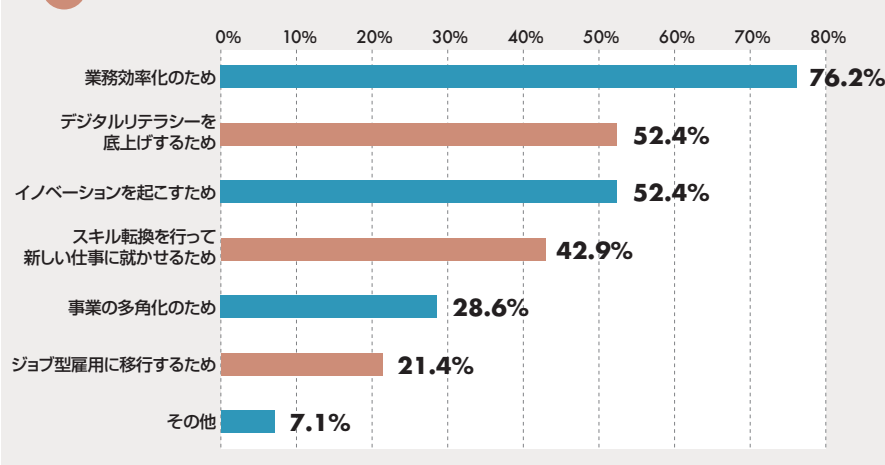
デジタルリスキリングは、VUCAの時代に競争力を維持するために実施すべきものとなる。ある程度のプログラミングも含まれるだろうが、AIに任せる領域も増えていくだろうし、全員がプログラマーを目指すわけではない。そしてデジタル技術の知識と同時に、持続可能な社会の構築を目指すヒューマンリスキリングも重要だ。

「AIとは異なる、人間としての価値を見直すのです。分断ではなくつながりを求める共感力、利益追求より課題の解決を目指して社会のニーズに気付く力、そして学び続け、時代を読む力などですね。日本は文化的に、昔からこうしたヒューマンスキルが高いとされてきました。しかしリスキリングの点からすると、感覚頼りではなくデータの裏付けのある学習方法を確立したいところです」

デジタルリスキリングとヒューマンリスキリングは両輪で行うべきものだが、単なる底上げではなく、今後の経営方針に基づき、明確な意図を持った人材強化と経営改革に資する戦略性が求められる。

では、どのような戦略に沿って社員のリスキリングをデザインしていくべきか。まず、デジタルリスキリングについて、徳岡さんはデータを活用した4Sの向上こそが重要であるとする(二ページ図表④)。  
「日本の弱点、失われた三〇年の理由は4Sの不足にあります。シナリオとは時代認識の力を指します。SDGsをはじめとする現代の潮流を把握

図表 3 「リスキング」に取り組む理由 (リスキングを行っている企業、複数回答、n=42)



図表②③出所：『月刊総務』「リスキングについての調査」(2022年6月)

「デジタルリスキングと聞くと、気が重くなるミドル・シニア世代の従業員がいるかもしれない。しかし日本の弱点克服のために、アナログや暗黙知を良しとする層にも立ち上がってほしいと徳岡さんは考えている。デジタル技術という

ハードルが高いが、求められているのはデジタルを使いこなす力であり、それは意外にもベテラン勢が持つアナログの力と親和性が高い。アニメやゲームの優れたコンテンツを生み出してきた未来空想はシナリオ力に通じ、長年培った経験は理論やデータ活用といったサイエンスと結び付いたときに、現状を打破する大きな力になる。

また豊富な知見を属人化せずデータ化することで、部署間の壁を越え、スピード感のある共創や意思決定、全体最適化を目指すことが可能だ。空気を感取り取り、転ばぬ先の知恵を提供できるだろう。総じて、これまで以上に大局観や直観力を備えたリーダーになる可能性が高いのだ。

### 共感力も科学的に解明 欧米のサイエンスに学ぶ

デジタル技術だけではうまくいかない領域は、ヒューマンリスキングで補う。

「デジタル技術は、人々を分断させるツールにもなり得ます。AIではなくあくまでも人の主導により、世代や国境、ジェンダーの壁を越え、あらゆる分野をつなぐ方向へとかじを切らなければなりません。そのときに必要なのが共感力です」

共感力を高めるヒューマンリスキングのポイントとして、徳岡さん

は「コミュニケーション」「キャリア自律」「人間力」の三点を挙げる。コミュニケーションには対話やコーチングの力、社交性が含まれる。キャリア自律が備わった人材は、長期にわたり学び続ける意欲があり、新しいもののへの受容力も高い。人間力は他者と共創する力であり、相手への尊敬やホスピタリティが核となる。

こうした共感力は個々が持つ資質であるように思われるが、欧米ではサイエンスとして研究の対象となつている。グーグル社が行った、心理的安全性に関する実証実験は好例だ。同社は心理的安全性がチームの生産性を向上させる要因であることを突き止め、最大限に活用する手法を確立した。

「欧米の大手企業は自社でHRのリーダーセンターを持ち、従業員のエンゲージメントを向上させる仕組みなどを科学的に研究しています。ヒューマンリスキングを個々のセンスに頼っているのは全体の底上げができません。欧米の、学問で裏付けされた手法から謙虚に学ぶのが良策だと思います」

### 「学び続ける」ことを習慣化するために

4Sが強化できるようなリスキングは、従来のOJTではカバーし切れないレベルであり、全体をデザインできる教育者の存在が鍵となるのは間違いない。総務や人事の担当者は、こう

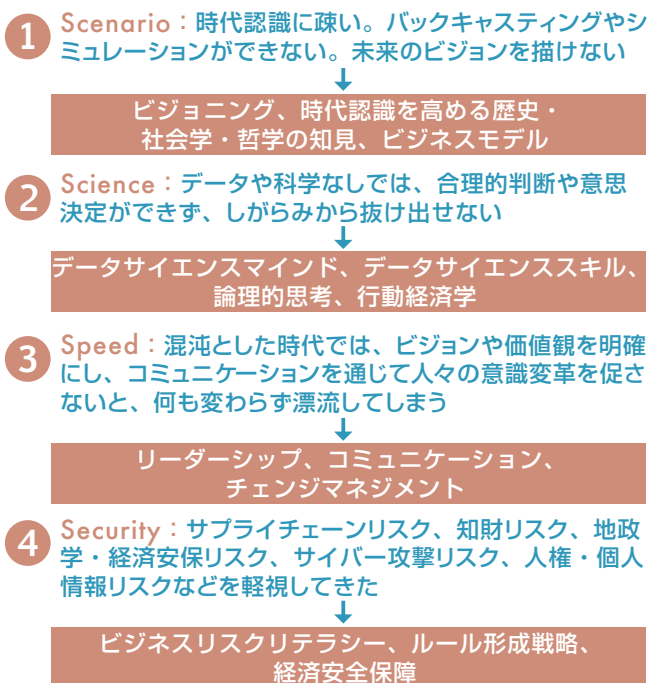
しつつ、時代認識力を高める歴史・社会学・哲学の知見を基にシミュレーションを駆使して一〇年後のビジョンを描く力です。サイエンスは、まさにデータや科学を根拠とした合理的判断や意思決定を行う力。データサイエンスマインドや論理的思考、行動経済学が深くかかわってきます。スピードは、リーダーシップやコミュニケーション、チェンジマネジメントに代表される、ビジョンや価値観に沿ったコ

ミュネーションで人々の意識改革を促す力です。日本は強力なリーダーシップよりも調和を重んじるためにスピードが鈍りがちなのですが、混沌とした時代にはそれでは間に合いません。ここでもデータを重んじ、民意を方向付けることが重要です。最後に、セキュリティはビジネスにおける脅威を知ることが前提になります。サプライチェーンリスク、知財リスク、地政学・経済安保リスク、サイバー攻撃、個人情報など、現代ビジネスがはらむリスクは多岐にわたります。しっかりとデータを活用することが欠かせません。与えられたルールを漫然と守るのではなく、データを活用してルールを作る側に立つ意欲を持つことが必要です。それが、あらゆる環境の変化に備えたBCP戦略につながります」

「デジタルリスキングと聞くと、気が重くなるミドル・シニア世代の従業員がいるかもしれない。しかし日本の弱点克服のために、アナログや暗黙知を良しとする層にも立ち上がってほしいと徳岡さんは考えている。デジタル技術という



## 図表 4 デジタルリスキリングの「4S」



出所：株式会社ライフシフト

した教育者として指名されるケースが多いだろう。経営者と現場をつなぐ立場として、経営の方向性と従業員の間感、どちらも理解していると期待されるからだ。

では、従業員のリスキリングに大きく影響する教育者は、どう育成すればいいのだろうか。徳岡さんは、社内でもアサインした人物を大学院などの高等教育機関に通わせるのも良い選択肢であるとアドバイスする。

「教育者に必要な見識を学ぶには、時間もお金もかかります。日本でMBAを取る社会人はほぼ自腹で受講していますが、もっと会社が、投資として

戦略的に支援すべきです」

教育機関でリスキリングを自ら実践した教育者たちは、今度は身に付けた知見を自社に還元することになる。しかし前述のようにリスキリングに対して消極的な従業員は少なくない。学ぶ意欲を上げていくには三つのポイントがある。

## ■危機感を共有する

経営者自らが、自社ビジネスの将来の見通しを語り、現状のまま変わらないことのリスクを発信する。その上で目指すべき企業のあり方を一人ひとりの業務に落とし込み、それぞれに足りないものを自覚してもらう。

## ■学ぶ楽しさを感じてもらおう

世の中には法人向けの学習サービスが豊富にそろっている。選択眼も求められるが、どのメニューが自社に向いているのかをサービス提供者と相談しながら決めることもできる。

「たとえばSchoolooのコンテンツは評判がいいですね。先生方もユニークで、ゲーム性を盛り込むなど飽きさせず、センスがいい。若い世代もシニアも興味を持って継続しやすいと思います」

## ■一緒に学ぶ仲間を持つ

孤独な学習を継続するのは難しい。オンラインであってもキャンパスの雰囲気があれば、人生や悩みについて語る機会が増えるだろう。異業種交流もいいが、社内限定でも別職種の人間が集まれば、おもしろい化学変化が生まれるはずだ。

「仲間をつくれるようになるコツは、期間の設定にあります。一、二日だと研修と変わらず、忙しい時間を奪われて面倒なイメージですが、これが週に一度ずつ三か月〜六か月続けると、自然にチームができていくのです」

徳岡さんが理事を務めるライフシフト大学でも、回を重ねることにリスキリングの効果が出るという。半年をかけて修了する頃には、学ぶことのおもしろさを知り、学び直しが習慣になる。それこそが、リスキリングが目指す成果だ。せつかく得た知識もそのままではいずれ陳腐化するが、学びの

楽しさを知り、人生の中で常にアップデートを続けられるようになることが重要なのだ。

「投資と同じで、教育も長期・分散・積み立てがポイントです。長期間でじっくりと取り組み、多くの分野に関心を持ち、それらをコツコツと積み立てるのです。それがリスクを抑え、将来にわたり大きな財産となります」

仲間の存在は従業員の底上げに有効だが、同時に上司との1on1など対話の機会を設け、会社がリスキリングに伴走することも大切だ。プログラムに参加していない従業員には、プライベートの問題なのか業務が忙しすぎるのか、理由を尋ね寄り添う姿勢を見せる。落ちこぼれてしまわないような目配りが欠かせないのだが、デジタルツールを活用してリスキリングの状況や反響をデータでチェックするなど、ヘルプデスク的な役割は総務部門が担っていくことになるだろう。

「日本のリスキリングはデジタルに偏りがちですが、デジタルに強くなるだけではだめです。AIが人間を超えるといわれるシンギュラリティーは、実は怖くはありません。怖いのは、人間がコンピューターのようになり、感情が理解できずコミュニケーションが取れなくなることです」

だからこそ、デジタルリスキリングとヒューマンリスキリングの両輪で行うことが、大前提なのだ。