

## テーマセッション

2025年6月29日(日) 13:00 ~ 14:20 口頭2会場(C102)

**[D2] プロダクトデザイン研究部会「ビジョンデザイン、体験デザイン  
(UX/CX, EX and SX)」**

安齋利典 (実践女子大学)

13:00 ~ 13:20

[D2-01]

HRとEXのデザイン(1)人事のマインドセットと行動のデザイン

\*酒井 章<sup>1</sup>、山崎 和彦<sup>2</sup>、柳瀬 浩之<sup>3</sup>、小原 大樹<sup>4</sup> (1. (株) クリエイティブ・ジャーニー、2. Xデザイン研究所、3. ピータップ、4. ウィルソン・ラーニング・ワールドワイド)

13:20 ~ 13:40

[D2-02]

HR とEX のデザイン(2) EX のデザイン

\*山崎 和彦<sup>1</sup>、酒井 章<sup>2</sup>、小原 大樹<sup>3</sup>、柳瀬 浩之<sup>4</sup> (1. Xデザイン研究所、2. クリエイティブ・ジャーニー、3. ウィルソン・ラーニング ワールドワイド、4. ピータップ)

13:40 ~ 14:00

[D2-03]

HRとEXのデザイン (3) キャリアのデザイン

\*柳瀬 浩之<sup>1</sup>、山崎 和彦<sup>2</sup>、酒井 章<sup>3</sup>、小原 大樹<sup>4</sup> (1. 株式会社ピータップ、2. Xデザイン研究所、3. クリエイティブ・ジャーニー、4. ウィルソン・ラーニング ワールドワイド)

14:00 ~ 14:20

[D2-04]

HRとEXのデザイン (4) : 人材開発のリデザイン

\*小原 大樹<sup>1,2</sup>、酒井 章<sup>3</sup>、山崎 和彦<sup>4</sup>、柳瀬 博之<sup>5</sup> (1. てみるプロジェクト、2. ウィルソン・ラーニング ワールドワイド、3. クリエイティブ・ジャーニー、4. Xデザイン研究所、5. ピータップ)

# HR と EX のデザイン(1) 人事のマインドセットと行動のデザイン

Designing HR and EX (1) Designing HR Mindset and Behavior

酒井章<sup>1)</sup> 山崎和彦<sup>2)</sup> 柳瀬浩之<sup>3)</sup> 小原大樹<sup>4)</sup>

Akira Sakai Kazuhiko Yamazaki Hiroyuki Yanase Daiki Obara

1) クリエイティブ・ジャーニー2) X デザイン研究所 3) ピータップ 4) ウィルソン・ラーニング・ワールドワイド

Abstract : This study clarifies the meaning of redesigning human resources, which is the key to achieving <people as assets> in the true sense of the word into a <marketing organization and function with employees as users. What is needed is the ability to design products and services that focus on the user's perspective

and to change the mindset and behavior of the HR department and HR staff. In order to solve this issue, we propose that HR departments and staff adopt "cross-border learning," which has been spreading in recent years.

Key Word : experience, organization development, cross-border

## 1. はじめに

2016年から安倍政権が主導した働き方改革によって、企業人事の重要性は高まって来たが、2020年にはジョブ型雇用が、2024年には「人材を『資本』として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方」[1]と定義される人的資本経営が岸田政権主導によって多くの企業で導入されたことに伴い、人事の存在感が増している。

その背景にあるのは企業を取り巻く事業環境の変化である。「終身雇用、年功序列型賃金」に象徴された日本型雇用や働き方は、グローバル化やデジタル化の進展によって徐々に変容を遂げて来たが、2020年の新型コロナウイルス感染拡大というインパクトを受けて、リモートワークの導入に代表されるように一気に進んだ。

だが、最も大きな環境変化は少子高齢化に伴う労働力のひっ迫であり、そこから多くの企業が推進している女性活躍方針、中高年対策、あるいはDEI(Diversity, Equity and Inclusion)につながっている。雇用を定年まで保証し、会社と社員は「雇い雇われる親子のような関係」だった時代から「社員と会社はパートナー同士」もしくは「個人が企業を選別する」時代へと移りつつある。

人事は、制度企画、採用、配置、評価、育成、福利厚生など組織主体の「管理」を行うことを機能として来た。こうした機能は「会社が親、社員が子」時代の上下関係に基づくものであり、社員の視点から抜本的に見直す必要がある。

本研究では、真の意味で「人が財産」であることを実現するために、その要となる人事こそが「社員をユーザーとするマーケティング組織・機能」へとデザインし直す(リデザイン)意味を明らかにする。そこでは、個人が採用され、入社し退職するまでの経験に着目することが必要である。つまり「人事のリデザイン」の要は「『管理』から『経験』へ」となる。

では、なぜ「デザイン」なのか。それは組織・企業主体の機能や戦略を個人・社員に転換する上で有効だからだ。現在、デザインで重視されているのは、ユーザーの視点を重視し、ユーザーが使いやすく、満足度の高い製品やサービスを提供することを目的とするUCD(ユーザー中心設計)であり、状況に応じて常に実験と変化を繰り返す。そして、デザインには見えないものを可視化する力がある。これからの人事が「社員をユーザーとするマーケティング組織」としての方向性を目指すとすれば、社員というユーザーの見えないニーズを可視化し実験するデザインのアプローチが有効となる。

## 2. 人事のデザインとは

本稿では、真の意味で「人が財産」であることを実現するために、

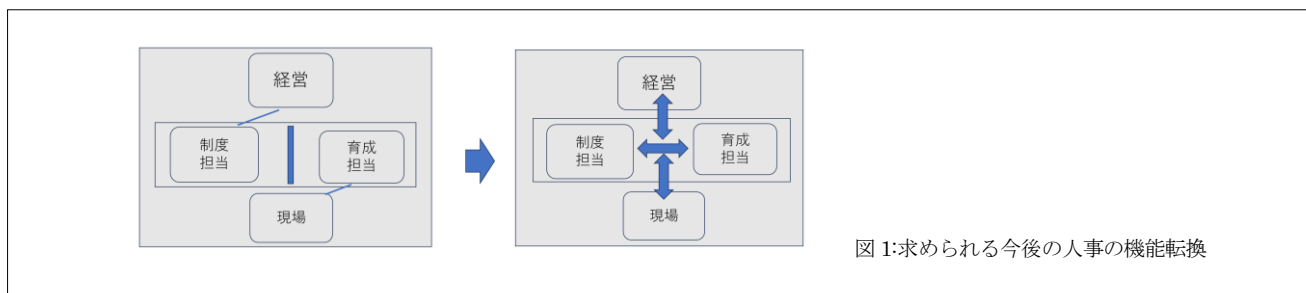
人事を「社員をユーザーとするマーケティング組織・機能」へとデザインし直す(リデザイン)ことを「人事のリデザイン」と定義した。しかし、リデザインするものは組織や機能に限らず、2つのマインドセットの転換と取り組みが必要となる。第1に、「人事」は人事部門に限らない、ということである。人的資本経営によって、改めて企業の最も重要な財産は「人」であり経営課題だということが確認された。従って、人事は主に人事部門が主たる責任のもとで遂行することには変わりはないが、人事部門任せにせず、会社全体で取り組むという全社員・全組織のマインドセットと行動が必要となる。第2に、組織・企業主体から個人・会社主体へのパラダイムシフトをする上で、何よりも人事部門のマインドセットと行動の転換が必要となる。

「制度を(現場に)落とす」という言葉に象徴されるように、人事部門には現場より上位に立っている意識が根深く残っている。また、取り扱う情報の秘匿性が高いために、人事部門内部でも機能別に閉じられる傾向があった。特に、経営に近い企画・制度側と現場を支援する育成側は縦割りとなって来た。しかし人的資本経営方針のもと、CHRO(最高人事責任者)が統括することで、現場視点に立って社員を支えるために人事部門内部、特に制度側と育成側の連携の必要性は高まっている(図1)。また、社員主体の経験を軸に人事をリデザインする上で、より重要になっていくのが人材開発、キャリア開発、組織開発となる。だが、この3つの活動は、とすれば人事部門内で個別最適に活動して来た傾向があり、今後は連携することが必要となる。

だが、人事がカバーする領域は幅広い。本稿では、特に変革の必要性が高い「人と組織の関係性」に着目した組織開発の領域における方法論を提案する。組織開発の定義は27種類あると言われているが、ここでは「組織をworkさせるための意図的な働きかけ」という定義を採用する[2]。これまで、組織開発が対象とするものは「ひとつの組織内」に留まって来たが、セクターを問わず多くの組織は自組織に留まっていたはイノベーションを起こすことが困難になっている。従って、本稿では「越境」という方法論を通じて、組織開発を再定義すると共に、人事のリデザインの方向性を提案する。

## 3. 人事自身による越境の提案

「越境学習」は、「個人が所属する組織の境界を往還しつつ、自分の仕事、業務に関連する内容について学習、内省すること」と定義されると共に、それが求められる社会的ニーズは「企業の競争優位を支えるイノベーションへの渴望」とされ(中原)日本においてこれまで何回か“ブーム”になって来た。第1次越境ブーム(越境1.0)は、2010年代前半。終身雇用制度に翳(かげ)りが見え始め、東日本大



震災等による閉塞的な状況を打破しようという機運の中、従来の企業内の学びでは限界を感じた人たちがアクションを起こしたことからは始まった。だが、この時点では、NPO 法人等による一部の先端的な取り組みに限られていた。

第2次ブーム（越境 2.0）は、2010 年代後半、第2次安倍政権が推進する働き方改革の一環で、政府主導のもと広がりを見せることになった。そして現在は第3次ブーム（越境 3.0）が起こっている。しかし、様相はこれまでの2回とは異なる。新型コロナの感染拡大によって、リモートワークの浸透など働き方やキャリアを取り巻く状況は一変した。待たなしのグローバル化やデジタル化を推進するため、企業には多様性が否が応でも急速に広がりつつある。もはや、ひとつの企業ではこの状況を打破するイノベーションが生まれにくい。ひとつの企業や組織の枠を越えて、あるいは企業・行政・学術のセクターを越えた共創が業種業態を問わず求められている。つまり、いま求められている越境学習の背景には企業の切実な危機感があり、もはや「学習」の域を越え「実践」になりつつある。つまり「越境」はこれまで企業・組織内に留まっていた組織開発の意味を拡張し再定義する触媒的な役割を果たしつつあると言える。

こうした越境プログラムに、企業から社員を派遣する主管部署となっているのが人事部門だが、現場社員に留まらず、人事部門及び人事スタッフこそが越境し「自分の仕事、業務に関連する内容について学習、内省」し、自らをリデザインする必要がある。

#### 4. 事例

次いで、人事部門スタッフが自らを「リデザインしなければいけない」という問題意識に基づいて行われている「企業間越境大学」という取り組みについて紹介する。

この取り組みは、コロナ禍の2021年に大手医療機器メーカー、大手電機メーカーの人事マネージャーと筆者が企画して立ち上げ、現在（2024年度）は9社にまで広がっている。企業も社会も閉塞的な状況にあって、改めて社員と企業、企業と社会の関係性を編み直す必要があり、そのためには人事部門及び人事スタッフ自身の変革が求められる、という問題意識に基づく。その趣旨は以下の通りである。

「様々な環境変化に直面する社と社員を支える HR の役割を自分ごととして考える」「経営と連携する HR のあるべき姿を考察する」「異業種の視点を共有することで多様な視点を養う」「ワークショップでの学びを実務のアクションにつなげる」「『10年後の HR を発明する』企業連携の端緒とする」

取り組みのテーマを「10年後の HR」と定め、各社の人事部門若手メンバーが交流して未来のあるべき人事の姿を構想し、最終的に各社 CHRO、人事役員クラスへの提案を行う。また、この取り組みの特徴は、いわゆる研修会社が提供するプログラムではなく、各社人事マネージャーが委員会を組織して企画・運営に携わっていることである。

この取り組みの結果、越境学習の効果である「自社・自分の当たり

前」は当たり前ではないという俯瞰的な視点が生まれ、各社人事スタッフとマネージャー双方のマインドセットの転換と行動変容に繋がっている。また、複数企業社員の混成チームが提案した「クロス 1on1」というイノベーションの萌芽も生まれている。通常 1on1 は企業内のマネージャークラスとメンバークラスの間、いわば上下の関係で行われているが、クロス 1on1 は、A 社のマネージャーが B 社のメンバークラスに 1on1 を行うという「ナナメ」の関係であることに特徴がある。これによって利害関係のある社内同士では得られない仕事やキャリアへの気づきや発見が生まれている。また、人事部門に閉じずに事業部門にも枠を広げて実施されている。つまり、クロス 1on1 を通じて、これまで一企業内に留まっていた組織開発を複数企業間に拡張させると共に、人事スタッフと事業部門スタッフが混じり合いながらキャリア開発を行うプロセスによって、人事部門自身が「役割の再定義（リデザイン）」を行っていると言える。

#### 5. まとめ

本研究を通じて、真の意味で「人が財産」であることを実現するために、その要となる人事こそが「社員をユーザーとするマーケティング組織・機能」へとデザインし直すことを「人事のリデザイン」と定義し、特に変革の必要性が高い「人と組織の関係性」に着目した組織開発の領域での提案を、「個人が所属する組織の境界を往還しつつ、自分の仕事、業務に関連する内容について学習、内省する」越境学習の方法論を用いて行うと共に、人事部門及び人事スタッフ自らが越境する必要性を説いた。また、その事例として、「企業間越境大学」という取り組みを紹介した。

しかし「人事のリデザイン」というテーマがカバーする領域は幅広く、限られた提案に留まっている。ここで得た知見をもとに、人事領域全般に目が届く更なる研究が必要である。

#### 参考文献

- [1] 経済産業省：人的資本経営ホームページ（2025年3月20日閲覧）
- [2] 中原淳：経営学習論：人材育成を科学する、東京大学出版会（2012）

## HRとEXのデザイン(2) EXのデザイン

Design for HR and EX (2) EX Design

山崎和彦<sup>1)</sup> 酒井章<sup>2)</sup> 小原大樹<sup>3)</sup> 柳瀬浩之<sup>4)</sup>

Kazuhiko YAMAZAKI Akira SAKAI Daiki OBARA Hiroyuki YANASE

1)X デザイン研究所 2) クリエイティブ・ジャーニー 3) ウィルソン・ラーニング ワールドワイド 4) ピータップ

Abstract: In recent years, increasing attention has been given to the concept of "EX Design" as a method for enhancing the Employee Experience (EX). This paper aims to provide an overview of "EX Design" and explore the role of

organizational culture in promoting EX-oriented design practices. It also suggests "culture shift" to improve EX Design, with communication, community, event/ritual and service/system.

Key Word: Employee Experience, Culture, Design

### 1. はじめに

近年、企業経営において 従業員体験 (EX: Employee Experience) の重要性が急速に高まっている。EX とは「働くことによる体験のこと」と定義できる[1]。社員、フリーランス、個人事業主、パートナーが、働くことによる多様な体験を考慮することである。企業の人事部門の主要なテーマは「Human Resource (人的資源)の管理」から「Employee Engagement (従業員の共感度合い)の最大化」へと変わってきている。例えば、Airbnb 社ではお客様、ゲストと社員の体験を大事にし、人事部門は Employee Experience という部門という名称を利用して、社員の体験を考慮した組織としている。この EX を向上させるためにデザインの活用として EX デザインという活動も着目されている。EX デザインとは、EX を向上させるためのデザイン活動や施策を指す。EX デザインの重要性が高まっている背景には、働き方の多様化、企業競争力の源泉の変化、従業員の価値観の変容、EX と CX (CX: Customer Experience) の相関関係の観点がある。

ここでは、「EX のデザイン」を解説し、EX のデザインを推進するための「カルチャー」に解説し、「カルチャーシフト」についてアプローチの提案と具体例を解説する。

### 2. EXのデザイン

EX のデザインとは、従業員の EX を向上させるための設計や施策を指します。従業員の働きがい、満足度やエンゲージメントを高めることで、組織の生産性や競争力を向上させることを目的としている。

近年、EX が大事になってきている理由は、サービスドミナントロジックの考え方に移行することもない、UX / CX を向上するためには、それを提供する社員の EX を向上する必要があるからである。メイレットは「まず刷新的なEXを生み出さなければ、刷新的なCXは生まれない」と強調している[1]。サービス・ドミナント・ロジックとは、企業のビジネス活動を「サービス」として捉え、企業は顧客と共に価値を創造していくという「価値共創」の視点から考えることである。また、社員のモチベーションの変化も EX という視点を考慮する必要性と関連がある。モチベーション 3.0 時代と言われるように、これまでのモチベーションとは異なるモチベーションを持つ時代である。

デザインという視点では、対象者を理解し価値を分析し、課題や状況を把握し、対象者がうれしくなる体験のアイデアを検討して、プロトタイプを作り評価することを繰り返すことである。また、その場合に、対象となる社員がうれしくなるだけでなく、それぞれの企業のブランド体験を考慮することが必要となる。

人事という視点では、近年、優秀な人材の確保や離職率の低下、生産性向上の観点から、従業員体験の向上が重視されている。良い EX を提供することで、従業員のエンゲージメント向上、人材の定着

率向上、企業のブランド向上などがある。

メイレットは、EX を考慮する上で「契約」の活用を提案している。ここでの「契約」とは、二者の関係における決まりごとを定める明示的期待と黙示的期待の両方を含む。この契約は、「ブランド契約」、「取引的契約」と「心理的契約」に分けることができる[2]。この三つの契約とデザインの活用という視点を下記に解説する(図1参照)。

1) ブランド契約とは、接点をもつ人びとがコーポレートブランドから読み取るすべての黙示的約束のことである。お客様のブランド体験と同様に、社員が体験する企業のブランドのことである。この場合はインターブランディングとも呼べる内容であり、これに対応するためにはブランド体験のデザインを活用する。

2) 取引的契約とは、双方の了解のもとに成り立つ、双務的、明示的な合意である。例えば、就業規則や社員サービスなど明示されている合意である。これに対応するためにサービスデザインを活用する。

3) 心理的契約とは、暗黙の期待や責任のことで、組織と従業員の交換条件を決定づけるものである。明確に明示されていない企業文化のようなものである。これに対応するためにはカルチャーのデザインを活用する。

### 3. カルチャーのデザイン

カルチャーについては、シャインは「文化は共有された暗黙の仮定のパターンである。暗黙の仮定とは、外部に適応したり、内部を調整したりといった問題を解決する際に組織が学習した方法である。それらは組織によって承認され、新しいメンバーが組織に加わった際には、問題に気づき、考え、感じるための正しい方法として彼らに伝えられる。」と定義している[2]。カルチャーは、一般的には社員の「やるべきこと」と考えている暗黙知であることが多い。

「カルチャーのデザイン」とは、組織やコミュニティの中で共有される価値観・行動様式・考え方といったカルチャーを、意図的・戦略的に形成・変化させることである。企業のビジョンやミッションを考慮して「どんなカルチャーを築くべきか」を考え、それに向かって環境や仕組み、人の行動に働きかけるためのデザインをすることである。

このカルチャーをデザインする時に重要なことは、自分たちの組織がどのような価値観を大事するかということをはっきりとすることである。従来は暗黙知化されていたカルチャーを形式知として見える化し共有することからはじまる。例えば、カルチャーブックや行動規範として共有することである。そのためにも、トップダウンだけでなくボトムアップと共創して見える化することで共感が深まる。また、このカルチャーを、コミュニケーション戦略に反映させたり、人事戦略として、採用、評価、育成などにも反映させることも効果的である。また儀式をデザ

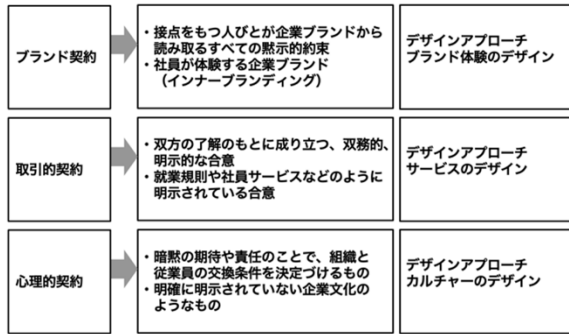


図1 EXのための3つの契約

インして活用することもカルチャーを浸透させる一つの方法である。オゼンチは「儀式とは、個人または集団が、毎回同じような形式や台本にしたがって、くりかえしおこなう行為であり、象徴的意味や意図が混まれている。」と定義している[3]。

#### 4. カルチャーシフト

カルチャーシフトとは、社会の変化、技術革新、経済の変化、日常の変化、価値観の変化、リーダーシップ交代などの要因により、社会、組織やコミュニティにおいて価値観、信念、行動、習慣などの文化が大きく変化することである。企業のカルチャーシフトを推進するには、具体的な戦略と施策が必要であり、組織文化を変化させるには、持続的な活動が必要になる。そのために、カルチャーの責任者や担当者との設定が必要である。欧米では、チーフカルチャーオフィサーなどの役割を設置する企業もある。日本でもマネーフォワード社などいくつかの企業で設置がはじまっている[4]。

カルチャーをシフトするための4つのデザインステップを以下に提案する。

- 1)ステップ1:ビジョン/ミッションの定義の見直し  
これからの時代にふさわしいビジョン/ミッションを定義する。
- 2)ステップ2:現状のカルチャーの把握  
役員/リーダーの認識・想いや社員の認識・想いを把握する。
- 3)ステップ3:あるべきカルチャーの設定  
新ビジネスを考慮したあるべきカルチャーの検討と役員/リーダー/社員の共創によるあるべきカルチャーの設定をする。
- 4)ステップ4:カルチャーシフトのための具体的な施策と実践  
コミュニケーション、コミュニティ、イベント/儀式やサービス/システムのデザイン検討と実践をする。

#### 5. カルチャーシフトのための具体的な施策の提案

カルチャーシフトのための具体的な施策について、4つの視点より具体的な施策を提案する(図2参照)。これらの施策それぞれにデザイン的なアプローチとしての調査、コンセプト、プロトタイプと評価の繰り返しが必要である。

##### 1)コミュニケーションのデザイン検討

経営層と社員のコミュニケーションには、経営層とリアルな対話の機会や、デジタルを活用した対話の機会をつくることである。組織内のコミュニケーションでは、組織文化を明文化したり、組織文化を明示化した空間や組織内のコミュニケーションの儀式を活用する。

組織外のコミュニケーションでは、お客様や社外のコミュニケーションのために、組織文化を考慮したトップメッセージや広報/宣伝での活用促進、組織文化を明文化して公開する、組織文化を製品やサ

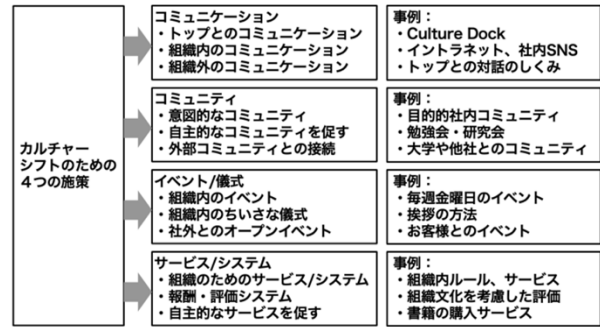


図2 カルチャーシフトのための4つの施策

ービスに落とし込んでお客様に体験してもらうことである。

##### 2)コミュニティのデザイン検討

意図的な社員のコミュニティとして、組織文化の明文化のためのプロジェクトチーム、組織文化を活用・促進する勉強会・研究会や新規提案プロジェクトのコミュニティがある。また、社員の自主的なコミュニティの促進や自主的な新規提案プロジェクトの促進がある。

外部コミュニティとの接続として、大学などとの共同研究コミュニティ、他社との共創コミュニティやお客様とのコミュニティもある。

##### 3)イベント/儀式のデザイン検討

イベントとしては、全組織カルチャーイベント、招待旅行、定例のイベント(例:毎週金曜日)、外部発表イベントやお客様や他社とのイベントがある。

儀式としては、組織内の儀式(例:挨拶の方法)、お祝いの方法(例:誕生日)やワークショップ(例:創発ワークショップ)などがある。オープンな儀式では、お客様への対応方法などがある。

##### 4)サービス/システムのデザイン検討

組織のためのシステムとして、採用・昇進・育成のシステムや報酬システムに組織文化を反映させる。組織文化を考慮したITシステム、空間やスペースの活用のシクミなどがある。

サービスとしては、組織文化を考慮したサービス(例:ランチサービス)、自主的なサービスを促すこととして、チーム内で組織文化を考慮したサービス(例:本の購入)や組織文化を考慮したコミュニティでのサービス(例:勉強会)がある。

#### 6. まとめ

ここでは、「EXのデザイン」を解説し、EXのデザインを推進するための「カルチャー」に解説し、「カルチャーシフト」についてアプローチの提案と具体例を解説した。今後、企業、行政や地域のプロジェクトに「カルチャーシフト」という視点がどのように活用できるのか、活用するためにはどのようなことが必要なのか、検討していきたい。

#### 参考文献

- [1] トレイシー・メイレット / マシュー・ライド:エンployee・エキスパート エンズ; キノックス(2019)
- [2] E.H.シャイン:企業文化 改訂版:ダイバーシティと文化の仕組み; 白桃書房(2016)
- [3] クルシャット・オゼンチ:「儀式」で職場が変わる一働き方をデザインするちよつとへんな50のアイデア(2024)
- [4] 山崎和彦:ビジョンを社会実装するための組織文化(カルチャー)のデザインアプローチと事例; HCD 研究発表会(2024)

## HR と EX のデザイン (3) キャリアのデザイン

Design for HR and EX (3) : Career Design

柳瀬浩之<sup>1)</sup> 山崎和彦<sup>2)</sup> 酒井章<sup>3)</sup> 小原大樹<sup>4)</sup>

Hiroyuki YANASE<sup>1)</sup> Kazuhiko YAMAZAKI<sup>2)</sup> Akira SAKAI<sup>3)</sup> Daiki OBARA<sup>4)</sup>

1) ビータップ 2) X デザイン研究所 3) クリエイティブ・ジャーニー 4) ウィルソン・ラーニング ワールドワイド

Abstract : This study explores how organizations can support employees in proactively designing their careers amid increasing demands for career autonomy. It emphasizes the importance of recognizing and utilizing individual strengths (“Can”) and values (“Will”) to establish a personal career point of you. The research proposes a “type-based know-how” approach, enabling employees to choose work styles aligned with their traits

while maintaining organizational efficiency. Tools like the DiSC framework demonstrate how tailored management enhances both performance and career development. The study suggests that designing systems balancing individual aspirations and organizational needs can foster long-term career growth and contribution within companies.

Key Word : career design process, my career point of you, type-based know-how

### 1. 研究目的

近年、ビジネス環境の変化が激しさを増す中で、「キャリア自律」の重要性が広く認識されるようになってきている。キャリア自律とは、変化する環境において、自らのキャリア構築と学習に主体的かつ継続的に取り組む姿勢を指す[1]。このキャリア自律が求められるのは、終身雇用制度の崩壊や就労の長期化が背景にある。労働の安定性を会社が保証してくれるわけでもない中で、定年後も働くことが余儀なくされているからである。

しかし、筆者がキャリア支援や企業研修の現場で数多くの社会人と接する中で感じるのは、このキャリア自律を実践できている人が極めて少ないということである。そのように感じるのは、自分のキャリア構築を主体的に行う上で必要不可欠な「自分の強みを理解し、活用することを自覚的に行う」人が少ないからである。実感として、自分自身の強みや志向を正確に把握し、主体的にキャリアを設計できている人は全体の2割程度である。「自分の強みを理解し、活用することを自覚的に行う」ことができていないということは、キャリアにおける軸がないということである。

その背景には、会社組織における評価基準や働き方の在り方が大きく影響していると考えられる。大手企業を中心として、安定した業績を残すために、社員は「会社にとっての正解」に従った働き方を求められる。会社で蓄積したデータに基づく知見や、ハイパフォーマーの成功ノウハウに基づいた画一的な働き方に適応することが奨励される傾向がある。その結果、会社の業績が安定すると引き換えに、個人の特性や強みを活かすという視点が後回しにされ、社員1人ひとりが自分の特性や強みを理解し、活かそうという視点を欠いてしまっている。さらに、自分自身の強みをどのように認識し、活用していくかという知識やスキルを持つ人が社内になく、自部署の周囲からの主観的かつ一貫性のないフィードバックに翻弄され、キャリアに対する迷いや不安を抱えるケースが多い。

このような現状を踏まえ、会社という組織の中で、従業員がいかにかして主体的なキャリア形成を可能にするかを考えることは、キャリア自律を実現するうえで有効である。

### 2. 本研究の目的

近年、従業員エクスペリエンス (Employee Experience: 以下、EX) の重要性が注目されている。従来の組織運営では、会社の方針や制度が合理的に設計され、その固定された枠組みに従業員を

適応させる形が一般的であった。例えば、その方針が個々の従業員にとって最適でなかったとしても、「全員の希望を叶えることはできない」「今の仕事でも成長できる」という論理で、会社の枠組みに合わせるように説得し、マネジメントが行われてきた。しかし、EX が求められるこれからの時代は、組織がいかに個々の従業員に合わせていけるかという視点である。合理的に行動する存在としてではなく、感情を持った人間として従業員を捉え、その感情や価値観を尊重する柔軟な組織づくりが必要とされている。そのためには、一人ひとりのキャリアの文脈を理解し、長期的な視点で支援していく姿勢が不可欠である。

本研究の全体像としては、組織の中にキャリアデザインの考え方を取り入れ、従業員1人ひとりが主体的にキャリア形成を行うためには、どのような組織的アプローチやマネジメントの在り方が求められるかを明らかにすることである。単なる従業員満足や短期的な幸福感にとどまらず、個人個人のキャリア形成を中長期的に支援する組織のあり方を提言することを目指す。その中でも、本研究では、従業員がキャリアにおける軸を形成するためのアプローチ方法について検討する。

### 3. キャリアデザインの定義

キャリアデザインとは、「自分自身で将来のキャリアを主体的に設計すること」である。キャリアをデザインする上で、よく使用されるフレームワークは、図1に示す Will (やりたいこと) - Can (できること) - Must (求められること) である。

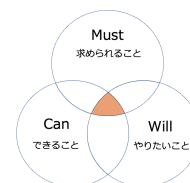


図1. Will-Can-Must のフレーム

このフレームワークは3つの観点から多面的に仕事を捉え、主体的に仕事を選択していくという考え方で、諸説あるが、エドガー・シャインの考えが派生したフレームワークと言われている[1]。キャリアデザインは、スキルや知識の習得を支える人材開発の基盤、つまりOSである。したがって、どれほど高度な研修を行っても、このOSが整っていなければ、学びは実効性を持ちにくい。そこで本研究では、キャリア軸の形成において必要な



図 2. DiSC のタイプの特徴

Will と Can を明確にし、活用するという視点から考察を行う。

#### 4. タイプ別のノウハウ構築提案

組織内で個人が主体的にキャリアをデザインし、その可能性を高めていくためには、まず自身の「Can (できること)」と「Will (やりたいこと)」を明確化することから始めることが重要である。ここで言う Can とは、特徴や強みであり、Will とは、大切にしたい想いや価値観のことを指す。Can と Will を明確にすることがキャリア軸を形成する上で重要であり、その結果、キャリア軸に基づいた主体的なキャリア形成が可能となる。

キャリア軸を把握できれば、得意なスキルや能力、大切にしたい価値観を基盤に、仕事の進め方や学び方を主体的に設計することができる。経験学習の理論の考案者であるデイヴィッド・コルブは、「私たちは、自分が選択した人生に合ったアプローチや能力を築いている」と言っており、主体的なキャリア形成をする上では、自分のスタイルを知るところから始める必要がある[2]。

しかし、前述したように、多くの企業においては、業務をノウハウ化し、そのノウハウに基づいて一律に仕事を進めることが一般的である。この方法は効率化や品質の均質化には有効であるが、その反面、従業員は組織が決定した手法に従う必要があり、個々の強みや特性が十分に発揮されにくいという課題を抱えている。かといって、個人が自分独自のやり方で自由に業務を行おうとすると、ノウハウとして組織内で共有できる成功モデルへ昇華させるには多くの時間と労力が必要となり、結果として非効率的になる場合がある。

こうした問題を解決するための提案として、「タイプ別ノウハウ」の作成を提案する。タイプ別ノウハウとは、完全に個人に合わせた方法ではなく、また完全に画一的な組織の手法でもなく、数種類の異なるタイプのノウハウを用意し、個人が自身の強みや特性に最も適合したノウハウを選択し活用できるようにすることである。これにより、組織全体の効率性や品質保持といったメリットを享受しながらも、個人の特性や強みを活かした働き方が可能となる。このようなタイプ別ノウハウを組織内で展開することにより、従業員は自らの強みを生かした業務経験を積み重ねることができる。結果として、それぞれの強みを基盤にしたキャリアの蓄積が実現し、中長期的な視点でのキャリアアップやキャリアデザインが促進されるだろう。以下、具体的な事例をもとにこのアプローチの実効性を考察していく。

#### 5. 事例

タイプ別ノウハウの有効性を示す実践例として、筆者が研修の現場で活用している「DiSC 理論」に基づく取り組みがある。DiSC 理論とは、1920 年代にウィリアム・M・マーストン博士が提唱したコミュニケーション理論であり、人の性格や行動傾向を D (主導)・i (感化)・S (安定)・C (慎重) の 4 タイプに分類し、タイプに応じた適切な関わり方を導き出すものである。この DiSC を活用した好事例として、MX モバイリング株式会社の取り組みが

タイプ	特徴	向いている仕事の仕方
D	成果獲得、リスクテイク	最短で結果を出す
i	熱意高い、社交性	楽しいこと考える
S	支援する、忍耐強い	他者と協力して進める
C	正確さを追求、分析的	効率的、分析的に進める

挙げられる[3]。同社では、スタッフのタイプを把握することで、1 人ひとりが求めていることを的確に理解し、個別最適なマネジメントが実現された。たとえば、D スタイルのスタッフには個人実績を重視した目標を設定し、社内コンテストの盛り上げ役を任せることで、短期間で成果を上げさせることに成功した。また、C タイプの新人スタッフに対しても、定性的な支援に加えて定量的な情報を用いたフィードバックを行うことで、自信を回復させ、最終的にはリーダーとして活躍するまでに成長を遂げた。このように、タイプ別の理解とアプローチに基づくマネジメントは、個人の強みを引き出し、キャリア形成に貢献する実践的な手法であることが示された。

こうしたタイプに合った仕事の進め方を行えば、自分の Can への自信を深めることができ、キャリア軸を明確にすることができる。DiSC のようなツールを活用し、4 タイプ別の仕事の進め方のノウハウを構築することによって、組織内でも主体的なキャリア形成が望めるのである。

#### 6. 本研究の展望

本研究では、キャリアデザインにおける重要な視点として、個人の特性や強みに応じた「タイプ別ノウハウ」の考え方を提案した。これは、従来の画一的な業務手順とは異なり、個人の Can を起点に、より主体的に仕事に取り組むことを可能にする組織的工夫である。特に、個人の特性に合わせた仕事の進め方を複数用意し、選択可能とすることで、組織の柔軟性と個人の成長の両立を目指すものである。一方で、個人の Will (やりたいこと) と組織の Must (求められること) が一致しない場合、現状では転職という手段を通じて自己実現を図るケースが多い。しかし、今後の展望としては、組織内においても中長期的に個人の Will を活かせる仕組みづくりが求められる。たとえば Google の「20%ルール」や、Takram のプロジェクトアサインルールである「50%得意領域・50%不得意領域」のように、一定の割合で自己裁量のある挑戦を許容する制度は、キャリア形成の柔軟性を高める好例である。今後の研究では、こうした制度設計が個人のキャリア自律に与える影響をさらに掘り下げ、長期的なキャリア形成を支える組織の在り方をより具体的に明らかにしていきたい。

#### 参考文献

- [1] 田澤実: キャリアプランニングの視点“Will, Can, Must”は何を根拠にしたものか; 法政大学キャリアデザイン学会 (2018)
- [2] デイヴィッド・コルブ: ハーバード大卒の教授が教えるコルブ式学びのプロセス最強の経験学習; 辰巳出版 (2018)
- [3] 「DiSC®活用でスタッフの成長を引き出す～マネジメントから接客まで人材育成の成功例とは～」HRD 社事例 (2025)

## HR と EX のデザイン (4) : 人材開発のリデザイン

Design for HR and EX (4): Re-designing Human Resource Development

小原大樹<sup>1)2)</sup> 酒井章<sup>3)</sup> 山崎和彦<sup>4)</sup> 柳瀬博之<sup>5)</sup>

Daiki Obara<sup>1)2)</sup> Akira Sakai<sup>3)</sup> Kazuhiko Yamazaki<sup>4)</sup> Hiroyuki Yamase<sup>5)</sup>

1) てみるプロジェクト 2) ウィルツ・ラーニング・ワールド<sup>®</sup> 3) クリエイティブ・ジャーニー 4) X デザイン研究所 5) ビータップ

Abstract: This paper reconsiders corporate human resource development from the perspective of learning environment design. With the rapid transformation in the workplace, learning opportunities have evolved from traditional training programs to more diverse methods, driven by technological advancements and changing work styles. The paper proposes the concept of "learners designing their own learning environments," emphasizing the

importance of learner agency. It explores the role of human resources in fostering autonomy and suggests that the future of corporate learning environments will be shaped by this shift. The paper highlights challenges such as the lack of experience among learners in designing their own environments and the need for organizational support to embrace this change.

Key Word : Employee Experience, Learning Environment Design, Human Resource Development

### 1. はじめに

本稿は、企業における人材開発のあり方を学習環境のデザインという視点から再考することを目的とする。企業における学習環境は、急速な変革の時期を迎えている。かつては、企業が提供する研修プログラムなどの施策を通じて学習機会が提供されていたが、現在ではテクノロジーの進化や働き方の多様化に伴い、学習の方法や機会が多様化している。具体的には、AI を活用した個別最適化された学習パスや業務の流れの中で学習が可能な仕組みなど、新しい学びの手法が次々に提案されている。

従業員の学びに対する選択肢が増え、従業員体験 (Employee Experience、以下 EX) の重要性が増す中、採用の場面でも従業員の成長や学びに対する姿勢が企業選択の要素となっているにもかかわらず、筆者が人材開発の現場に参与している中で、学習環境に関する議論は十分に行われていないように感じられる。学習環境デザインとは、学習者が効果的に学習を進められるように、物理的空間、利用可能なリソース、学習活動、組織文化など、さまざまな要素を設計・構築するアプローチである。ポジティブで包括的な学習環境は、従業員のエンゲージメントを高め、定着率を向上させ、生産性やイノベーションを促進することが示されている。

本稿では、学習環境デザインに関する既存の議論を踏まえ、企業において今後ますます重要となる「学習者が自ら学習環境をデザインする」という考え方を提案する。また、企業の人事部門が学習者の主体性を育むために果たすべき役割について考察する。

### 2. 学習環境デザインの定義

学習環境デザインの概念は、時代とともにその定義が進化してきた。初期には、学習環境は主に物理的空間やそこで利用される教材、設備などの要素を中心に捉えられていた。例えば、教室のレイアウトや照明、机の配置、書籍や実験器具の利用可能性などが学習効果に与える影響として重要視されていた。その後、学習心理学や社会心理学の発展により、学習環境の定義はより広範なものとなり、学習者の心理的状態や学習者同士の相互作用、学習コミュニティの存在などが学習効果を高めるために重要な要素として認識されるようになった。学習へのモチベーションや学習への取り組み姿勢、仲間との協力や議論などが、学習体験を豊かにし、深い学びへと繋がるという考え方が広まりつつある。

現在では、IT 技術の急速な発展により、学習環境は物理的空間に限定されるものではなく、オンライン学習プラットフォームやモバイルラーニングなど、テクノロジーを活用した新たな学習環境の概念が拡張されている。

現時点で一般的に用いられている学習環境デザインの定義は、物理的空間、デジタルツール、社会的相互作用、学習リソース、組織文化など、学習体験と成果に影響を与えるあらゆる要素を包括的に捉えるアプローチである。これは単に学習コンテンツを提供することにとどまらず、学習者が主体的に学びに取り組む意欲を高め、学習効果を最大化するための総合的なデザインであると言える。

このような学習環境デザインの進化を踏まえ、筆者は今後、企業においても、従来のように人事部門や教育部門が学習環境を提供するアプローチから、学習者自身が中心となって環境を設計する「学習者がエージェンシーを持つ」アプローチへと焦点が移行していくと考える。学習者がエージェンシーを持つという考え方は、構成主義的な学習理論と密接に関連している。構成主義においては、学習者は受動的に知識を受け取るのではなく、自らの経験や活動を通じて主体的に知識を構築するという立場を取る。学習者が自らの興味や関心に基づき学習内容を選択し、試行錯誤を通じて理解を深める過程は、まさにエージェンシーを持つ学習のあり方を示している。

これは、単に学習者が自身の学習目標を設定し、それに必要な手段を選択するという学習リソースの選択にとどまるアプローチとは異なる。前述の通り、学習環境デザインの観点からは、物理的な空間や活動、共に学ぶ仲間との関係性も含め、学習者自身が学習環境をデザインすることを意味する。

### 3. これからの学習環境デザインの提案

#### 3-1) 学習環境をデザインするための要素

学習環境をデザインする際に考慮すべき要素については、さまざまな議論がなされているが、本稿では、専門家でない学習者が自ら学習環境をデザインするという提案をすることを考え、シンプルで応用に適する上田のモデルとその実践を参考にする。上田は、働く環境をプレイフルでなものにする要素を「空間 (K)」「道具 (D)」「活動 (A)」「人 (H)」の KDKH モデルとして整理している。(図1) また、山内の学習環境を「空間」「人工物」「活動」「共



図1) 学びの場（環境）をプレイフルにする4つの要素  
（上田信行「プレイフル・シンキング」より）



図2) KDKH活用の2つのアプローチ

同体」の4つの側面から捉え、学習環境は単なる物理的な場を超え、学習者と環境が相互作用しながら変化し続ける有機的なシステムとして捉える考え方も参考とする。

上田や山内が提唱するモデルを知ることで、学習者は複雑な学習環境を自らデザイン可能なものとして捉える視座を得ることができる。ただ、上田は、「誰と（H）どこで（K）何を使って（D）何をするのか（K）」をマニュアル通りに整えればよいかというところではないと述べている。有機的なシステムをつなぐために、どのようにシステム（環境）に関わるか、自らの学びを立ち上げる要素間のつながり目になっていくことが重要だということである。

一部では、大学生が主体的に学習環境をデザインするということをテーマにした研究がなされるなど、議論が進んでいるが、特に企業においては、これらの要素を活用して学習環境をデザインするのは、講師や学習機会の企画をする担当者など学びの提供側であり、主客が分かれる状態になっている。それは、本稿の目的である主客未分の学習者が自ら学習環境をデザインすることが容易ではないということの表れでもあり、その実現にエネルギーがかかるということでもあると考える。ここからは、本稿の目的に沿って、学習者が学習環境をデザインする側に回るために何ができるかを考察する。

### 3-2) 学習者が学習環境をデザインする

学習者が自らの学びを立ち上げる要素間のつながり目になっていくために参考になる考え方が、市川・井庭による「ジェネレーター」の概念である。井庭は、ジェネレーターとは何かについて、「ジェネレーターシップ」という言葉で定義している。ジェネレーターシップとは、出来事・物事が生成することに参加し、（主客・自他の境界を溶かし、あいまいにしながら）そこで起きていることをよく見・聴き・感じ・拾い上げ、その出来事の内側でその生成を担う一部となること、そして、世界へのそのような関わり方のことである。

そして、市川は、ジェネレーターシップの起動スイッチとして、Feel度 Walk という実践を紹介している。Feel度 walk は、なんとなく気になるモノ・コト・ヒトと出「遭」いながら歩くという実践で、その実践は、その字のごとく感度を磨く。筆者は、自らの実践の中で、なんとなく歩くことで普段目的地向かって移動している時には見えなかったものが見えてくる体験をし、また、ともに歩く中で同様の体験している人を観察している。これは、ジェネレーターとしての起動スイッチを入れること、つまり、そこで起きていることを受け入れて面白がり、そこから発見を生み出す自分にとっての学びの機会を発見する感度を磨いているということに他ならない。

筆者は、学びの環境をデザインしていく際、どのようKDKHを

活用するか2つのアプローチがあると考え。何かを学ぶという学習目標を設定し、効果的効率的に学ぶための環境を整えるためにKDKHをデザインするというアプローチと、ジェネレーターのス

イッチが入りやすいようにKDKHをデザインし、その中に身を置き偶発的に出遭うことから学びを得るというアプローチである（図2）。前者は、これまで企業が提供していた学びの主体を学習者が担う、もしくは、企業と共に主体を担う場合に活用ができ、後者は、より個人の日常に近いこれまでにはなかった学びを生成するために活用できるのではないかと考えている。

## 4. 考察と今後の展開

本稿では、企業の人材開発のあり方を学習環境デザインの視点から考察し、特に「学習者が自ら学習環境をデザインする」というアプローチの必要性を指摘した。従来、企業における学びは、研修やeラーニングなど、組織が計画的に提供する学習機会を通じて行われることが一般的だった。しかし、テクノロジーの発展などにより、学習環境の選択肢が広がり、学習者自身が学びの機会を見つけ、その環境を整えることの重要性が増している。

今後の展開として、企業がこの変化をどのように受け入れ、学習者主体の環境デザインを支援できるかが鍵となる。具体的には、以下のような課題が挙げられる。

- 1) 経験の欠如：学習者が自ら学習環境をデザインした経験がないため、イメージができず、行動を起こせない。
- 2) 人事部門、マネジメント層の認識：企業の人事部門やマネジメント層が、持続的成長のために2つのアプローチ両方の重要性を理解し、成長戦略の一環として捉える。

このように、企業において、人材開発は新しい施策の導入だけでなく、学ぶこと自体への見方の変革を伴う包括的な取り組みである必要がある。今後、さらに環境変化が激しく、働き方も多様化していく中で、学習者が自らの学びに責任を持つようになることは不可欠であり、そのためにも、学習者にエージェンシーを渡す形での人材開発のリデザインが必要だと考える。

## 参考文献

- [1] トレイシー・メイレット/マシュー・ライド:エンプロイー・エクスペリエンス; キノブックス (2019)
- [2] 上田信行: プレイフル・シンキング; 宣伝会議 (2009)
- [3] 山内祐平: 学習環境のイノベーション; 東京大学出版会 (2020)
- [4] 市川力, 井庭崇: ジェネレーター 学びと活動の生成; 学事出版 (2022)