

# 学びのコミュニティを基盤に 変化適応力を持つ「個」を生み出せ

## 学びの主体を「私たち」に変革していく

「よりよい社会のために変化し続ける組織と学び続ける人の共創に向けて」をメインテーマとした「日経ビジネスLIVE 2023 Winter」が11月27日から11月29日までの3日間、オンラインで開催される。各日のサブテーマは「経営」「組織」「人財」。3日目のパネルディスカッションでは、「個」の価値を高めていくために必要な学びと企業に求められる支援について考える。リスクリングに着手する企業は増えているが、果たしてそれは本質的な取り組みになっているのか。

「いま大手企業で行われているリスクリングの多くが『工場モデル』と化している。不足しているDX人材を充足するために、それに必要なスキルを確定させて鑄型を作り、足りない部門に人を流し込んでいくという単純なベルトコンベアの発想だ」。日本企業特有のリスクリングの問題点について、パーソル総合研究所の小林祐児氏はこう危惧する。

長年にわたる会社主導の異動や配属により、予測できない変化に適応していくために必要な人財の「変化適応力」が下がってきている。なぜなら、配属後に都度「復習型の学び」であるOJTを受けていては変化適応力を強化する「予習型の学び」ができないからだ。「たとえ状況が変化しても大丈夫だという自己効力感と

変化適応力を維持するためには、キャリアの早期に専門領域を確定させ、ジョブローテーションを限定的にし、公募制で配置していくことが必要だ」（小林氏）

変化適応力は他者に自分のキャリアを語る経験が多いほど強力に維持されるという。自らのキャリアについて継続して対話する意義を見直すために「他部門の複数メンバー同士で話し合うピア・カウンセリングなどの機会を設けるのが有効だ」と小林氏は説明する。

### 社内のコミュニティで学ぶ

ピア・カウンセリングのような場作りは、リスクリングに必要な動機づけの仕組み化にも活用できる。国際的に見て日本人は自発的に学ぶ習慣が少ない。小林

氏はこの理由を「人の学びは、他者との相互作用の中で社会的かつ共創的に営まれていく。それにもかかわらず、日本企業のリスクリングは個人のやる気頼みになっているからだ」と指摘する。

小林氏は具体的な方策として、企業内大学やコーポレートユニバーシティといった学びのコミュニティ化を提案する。従来の研修システムを刷新・進化させる形で、マインドセットから技術研修まで多彩な講座を用意するものだ。社内に知見がない分野は外部講師や大学と連携しつつ、講師やトレーナーを社内で育成することがメインとなる。それによって「教える」経験を通じた本人の教育効果や「教え合う」ことに人材選抜的な機能も持たせる。さらに、受講後の次研修のリマインド、参加率の開示や成績も記録しリスクリングを促進していく。

学びのコミュニティという、組織の中で自己開示ができ、仲間を増やしていく場を設定することで、他者を通じた学びの動機づけを図る。「逆説的な言い方だが、日本人は自分以外のすべての人が学べば必ず学ぶ。リスクリングでは『私』の単位ではなく、『私たち』という形で学

びの在り方をデザインしていくことが鍵となる」（小林氏）

また、学びのコミュニティを活用していくには、若年層とミドルシニア層それぞれで目標を設定することが望ましい。組織内ネットワークへの組み込みが必要な若年層には、新人のオンボーディングを担当させることで、自分の仕事を自分の言葉で語る良い機会になる。一方、ミドルシニア層には組織外の人脈ネットワーク作りの越境支援をするといった取り組みだ。

### 社会関係資本が育てる人的資本

リスクリングを浸透させるために、学びのコミュニティが重要となるもう一つの理由は、日本人の社会関係資本が希薄になっていることだ。社会関係資本とは「信頼をベースにした人間関係のネッ

トワーク」（小林氏）を指す。しかし、ほとんどの日本人の社会関係資本形成は学生時代の人間関係くらいで途絶えてしまう。さらに近年、リモートワークの浸透によって社内外の人間関係も弱体化した。「他者にどのくらい、どのようにアクセスできるかという社会関係資本の豊かさは、スキルや能力といった人的資本の成長に直結している」と小林氏は説明する。人的資本の基盤となる社会のありようも分析した『リスクリングは経営課題 日本企業の「学びとキャリア」考』（光文社新書）は人事部門や経営層のみならずビジネスパーソンから広く読まれている。

人的資本を強くしていくための学びはどうあるべきか。小林氏らパネルディスカッションに参加するメンバーに以下の問いを投げかけた。

#### Question 1

変化適応力を持つ「個」をつくるためにはどのような学びが必要でしょうか。

#### Question 2

「個」が学び続けるために、社内外の人間関係構築など、会社はどのような支援をしていくべきでしょうか。

「人財」ステアリングコミッティの座長を務めるブレインパッドの西田政之常務執行役員CHROも「学びのプラットフォーム」を構築する重要性を説く。同様に、学びを介した社内の人的ネットワークづくりの重要性は複数のメンバーが指摘している。日経ビジネスLIVE本編では、各社の取り組みと議論を通じて、変化適応力を持つ「個」の育成を考察していく。



## データ、哲学、実践の掛け合わせで「学びのプラットフォーム」を提供

### Answer 1

「データ分析力」×「哲学的思考力」×「実践力」の掛け算が必要ではないか。データや数値に対する感性を高め、論理的、抽象的、批判的な思考に基づいて、多面的な視野で物事を探索し、実践でデリバリー力を鍛え上げていくが必要になる。

### Answer 2

社内外の異能人材との交流を含む面白くてワクワクするプログラムで構成された「学びのプラットフォーム」を提供する。コンテンツに刺激があり、楽しみながら学べる環境があってこそ学びに継続性が生まれていく。

#### ブレインパッド

常務執行役員CHRO

人事ユニット統括ディレクター

西田 政之 氏

1987年、金融分野でキャリアをスタートし、米国留学を経て、2013年にマーサー取締役COO就任。2015年ライフネット生命保険取締役副社長兼CHRO、2021年カインズ執行役員CHRO、2023年7月より現職



### 日経ビジネスLIVE 2023 Winter「人財」ステアリングコミッティ

座 長	ブレインパッド	常務執行役員CHRO 人事ユニット統括ディレクター	西田 政之 氏
メンバー	日揮ホールディングス	専務執行役員 CHRO	花田 琢也 氏
	ユーグレナ	執行役員CSXO	植村 弘子 氏
	パーソル総合研究所	上席主任研究員	小林 祐児 氏



## ジョブローテーションの短縮と キャリア採用のネットワーキングに注力

### Answer 1

知識、能力、そして資質を磨く場が重要である。入社3年目までに経験する現場赴任制度、入社6年間で技術の多能化と専門性の基盤を造るローテーション制度Baysixはその場となる。人財開発の専任CDM(Career Development MGR)が最適な場を実装する。

### Answer 2

コロナ禍で若年層の同期同志をつなげる機会が随分と減った。近年、キャリア採用は4割に及ぶ。社内の縦・横・斜めの人間関係を醸成すべく新たなネットワーキングプログラムを開始。5年目となるアルムナイネットワークは個の軸を研磨する場に進化しつつある。

日揮ホールディングス  
専務執行役員 CHRO  
花田 琢也 氏

1982年日揮入社。トヨタ自動車出向、国際プロジェクト部長、事業開発本部長などを経て、2017年に人財・組織開発部長、2018年にデータインテリジェンス本部長 CDOに就任。2023年4月から現職

## 経営層が学びのコミュニティを作り 「学び続ける私たち」の意識醸成を

### Answer 1

社員が自己開示でき、継続的に対話できる機会が重要だ。「私」という個人を起点にするのではなく、「私たち」による学びのコミュニティをデザインしたい。したがって、リスクリングは個人の課題ではなく経営課題として取り組まなければならない。

### Answer 2

自身の領域を確定させ、公募制で配置する仕組みが望ましい。また、若年層には新入社員のオンボーディングを担当させる、ミドルシニア層なら組織外の人脈をつくるネットワーク作りを支援するという違った形でコミュニティを形成したい。

パーソル総合研究所  
上席主任研究員  
小林 祐児 氏

上智大学大学院総合人間科学研究科社会学専攻博士前期課程修了。労働・組織・雇用に関する調査・研究を手掛ける。「リスクリングは経営課題」(光文社)など著書多数

## 個の新たな強みを見つけるために 「ナイストライ」と認め合える風土を作る

### Answer 1

人の成長には想定外の経験や思い切った背伸びが必要だ。そのため「個を揺さぶる」異動や配置を重視する。一方でトライ・アンド・エラーを「ナイストライ」と認める風土と、個人を見守る姿勢が不可欠だ。社外で学んだ成果を組織に戻してほしい。

### Answer 2

社外の学びを重視したいが、行動できない社員もいる。前職では、脳科学やスタートアップ経営者など様々な識者と社員がじかに語り合える場を仕掛けていた。副業もスキルの幅を広げるチャンス。20代や30代で経験すれば40代で実力を発揮できる。

ユーグレナ  
執行役員CSXO  
植村 弘子 氏

2001年エスビー食品に入社。2006年一休に入社。カスタマーサービス部門でコールセンターの立ち上げや改革を手掛け、2016年4月執行役員CHROに就任。2023年6月より現職

## 日経ビジネスLIVE 2023 Winter

### 「人財」ステアリングコミッティ

日経BPは人的資本経営に関する情報を発信する「Human Capital Project」の一環として、「日経ビジネス」と「Human Capital Online」および先進企業のCHO・CHROを中核とした会員組織

「Human Capital Committee」が連携して定期的に「日経ビジネスLIVE」を実施しています。「経営」「組織」「人財」の3つの視点から人的資本経営に取り組む企業の課題を議論しています。

11月29日に実施するパネルディスカッションでは、それぞれの課題を交わし合い議論を深めてまいります。日経ビジネスLiveで生配信するパネルの受講をお待ちしております。



2023年 11月27日(月)～29日(水) 開催予定

受講申し込みはこちらから

<https://events.nikkeibp.co.jp/event/2023/nbl112729winter/>



※配信当日はご登壇いただくメンバーが異なる場合があります。左の写真は前回のものです。