

本業にも活きる「越境的学習」のススメ

石山恒貴
Ishiyama Nobutaka
奥山晶子 構成

勤続年数が長くなれば、仕事の手順や段取りを熟知し、職場は快適な「ホーム」になっていく。しかし、安住しては成長できない。NEC、GEなどで人事のプロフェッショナルとして人材育成に携わった経験を持つ法政大学大学院政策創造研究科長の石山恒貴教授は、慣れ親しんだ職場を抜け出し、異質な人々が集うなかで学ぶことの重要性を説く。越境的学習の意義や実践例と、その効果や課題について考察する。

いしやま・のぶたか
法政大学大学院政策創造研究科教授。1964年、新潟県生まれ。一橋大学社会学部卒業、産業能率大学大学院経営情報学研究科経営情報学専攻修士課程修了、法政大学大学院政策創造研究科政策創造専攻博士後期課程修了、博士（政策学）。一橋大学卒業後、NEC、GE、米系ライフサイエンス会社を経て、現職。主な著書に『越境的学習のメカニズム』（福村出版）、『パラレルキャリアを始めよう！』（ダイヤモンド社）などがある。

「ホーム」と「アウェイ」を 自発的に往還する

越境的学習とは、自らが所属する組織である「ホーム」と、そうではない場所である「アウェイ」を往還する、つまり行ったり来たりすることで得られる学びです。アウェイは知らない人たちばかりで、社内用語も通じず、居心地は良くありません。でも、普段接している考え方は違う思考を知ることができますし、そこで獲得した新たな視点を本業に役立てられる可能性があります。このような説明をすると、「それは人事異動や出向のことですね」と言う人がいます。しかし、人事異動や出向では、アウェイが第二のホームになるだけで、戻りはしません。すると往還ではなくなります。人事異動は単なる移行です。

では、「越境」とは具体的にどういう行動を指すのか。分かりやすいのが、個人がプライベート

れが心理的にアウェイだと感じて往還するなら、会社のなかでも越境は成り立つでしょう。境界は、実は本人にしか分かりません。私は、自分のなかの心理的なホームとアウェイを往還するなら、越境的学習は成り立つと考えています。

パラレルキャリアが 学びを誘発する

越境のフィールドを指す言葉に、「パラレルキャリア」もあります。越境的学習はあくまでふたつの境界を往還することを重視しているわけですが、パラレルキャリアは複数のキャリアを持つことを指します。「キャリア」と言っているんですが、その意味は副業や兼業にとどまりません。図2に示すように、パラレルキャリアにおけるワークは有

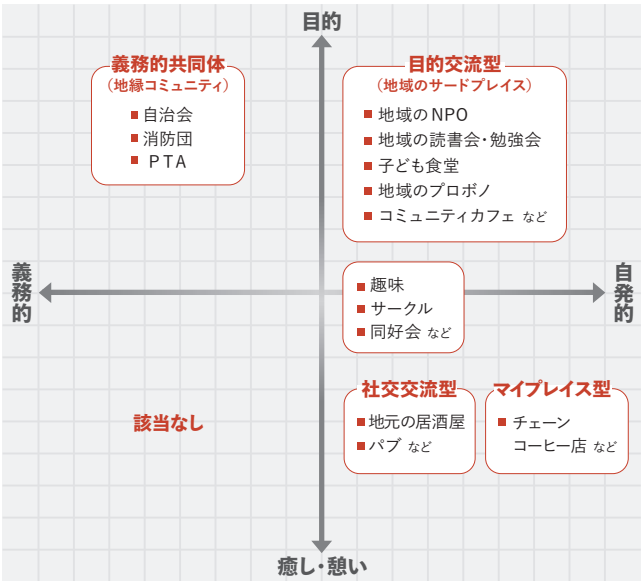
な時間に、所属する組織とは全く違う場所へ身を投じることです。図1に示すように、自治会や消防団、PTAのような地縁コミュニティの義務的共同体で活動するのも越境といえます。趣味やサークル、同好会への所属も越境的行為といえるでしょう。私が特に注目したいのは、目的があり、かつ自発的に交流する「サイドプレイス」の場です。サイドプレイスとは、家庭でも職場でもない、第三のとびきり居心地のいい場所という意味です。地域のNPO、読書会・勉強会、コミュニティカフェなどといった目的交流型のサイドプレイスは、良質な学びを得られる可能性が高まります。プロボノと呼ばれる、自分のビジネススキルを活かして行うボランティアもサイドプレイス型の越境になります（図1）。

関西の大企業系列の不動産会社に勤めている人が「異業種交流会では物足りない。自分で活動を

給ワークに限らず、家事・育児などの家庭ワーク、ボランティアなどのギフト・地域ワーク、勉強会や社会人大学院などの学習・趣味ワークの4つの領域があります。私は、どの領域であっても、複数のワークを行っていれば、越境的学習といえると考えています。

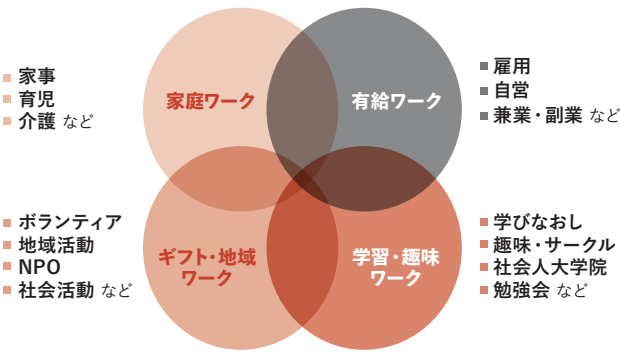
越境的学習を行えば、さまざまな視点を学ぶことができ、自分のなかに多様性が増えることになります。その多様性は、本業に戻ったときに、自らの武器となるでしょう。また、越境が本業に有益な学びにつながるというのは、社会人だけでなく、誰にでも当てはまる話です。学生であれば、欧米ではサービスマーケティングが普及しており、高校生がボランティア活動に携わることたくさん学

■図1：サイドプレイスを示す関係図



出典／石山恒貴編著 (2019)『地域とゆるくつながろう！―サイドプレイスと関係人口の時代』静岡新聞社、12頁、図1-1

■図2：パラレルキャリアにおける4つのワーク



出典／チャールズ・ハンディ著、小林薫訳 (1995)『パラドックスの時代』ジャパンタイムズに基づき、筆者が加筆して図を作成

のではなく、冬はホッケー、夏はラクロスなど複数のスポーツに打ち込むのも当たり前のことです。ところが、日本ではひとつの道を究めることや一点集中型が称賛される傾向があります。むしろ道を究めるには、さまざまなことを体験することが有益でしょう。専門性を高めるためには、固定観念を変え、越境的行為を取り入れていくべきだと思います。

これまでは、職場のなかの学びであるOJTが日本企業の強みとされてきました。社内で確実に使えるスキルを磨けるOJTがあるからこそ、日本型雇用は世界において高い競争力を誇ってきたわけです。OJTがベースにあることはこれから大事だと思いますが、バブル崩壊以降の沈滞した状況を見ると、その弱みも自覚するべきでしょう。弱みとは、OJTに過度に依存すると、会社のなかのことだけで全部「分かったつもり」になってしまう危険性があることです。もう少し別の価値観を、自分のなかにも組織のなかにも入れていかなければならない時期に来ているのではないのでしょうか。

組織の過度な同質性については、ソ連時代の心理学者、レフ・ヴィゴツキーが分かりやすい例を挙げています。同じ駅で電車を待っている人たちは、電車が来たときに「電車が来た」とは言いません。ただ、「来た」としか言わないのです。それは、お互いに電車が来たのが見えているためです。会社のなかでも、同じことが起こっているとはいえないでしょうか。主語を省略してしまうと、当事者の間では話が伝わるけれど、外部からは話が不透明になってしまいます。

OJTの強みとは、いろいろな言わなくてもお互い分かり合える面にあります。しかし、逆にそれ

始めよう」と思い立ち、読書会の主催者になったところ、たくさん人が集まるようになったという例があります。その方は「毎回、参加者のなかには自分が全く知らないことを教えてくれる人がいるから、よい刺激になる」と言っていました。また、そうやって越境してみると本業である不動産業がますます好きになって、コミュニティやシェアリングエコノミーの考え方を新しいまちづくりに取り入れることを提案したら、その企画が社内ですぐ、そういった場所でも自ら学ぼうとすれば、十分に越境的学習につながります。また、ホームとアウェイの境界がどこにあるかは人によって違います。部門を横断したプロジェクトがあり、そ

が弱みになってしまいうことが懸念されます。全部「分かったつもり」で通しては、自社が抱えている根本の問題点は見えてきません。外部からの視点が入ることで、客観的な見方を得てきたり、アイデアが創発されたりする可能性があります。越境的学習には、文脈を共有しすぎている状況を解毒する作用があるといえるでしょう。

個人主導と企業主導のふたつの流れ

今、越境的学習の具体例には「個人主導」と「企業主導」、大きくふたつの流れがあります。個人主導であれば、先ほど紹介したような趣味・サークルやNPOへの参加が挙げられます。一方、企業主導の例で最も有名なもののひとつが、NPO法人クロスフィールズが展開している「留職」プログラムです。一定期間、新興国のNGOなどで実際に働くもので、新興国の課題の解決に現場で携わります。また、大企業の人材をベンチャー企業へ「レンタル移籍」をしている、株式会社ローンデニールもあります。あるいは、エッセンス株式会社が行っている「他社留学」。他社留学には、7割は自社である大企業にいて、3割はベンチャー企業で仕事をするという「ナナサン」という仕組みもあります。

他社留学の取り組みは、私も出演させていたいただいたNHKの番組『クローズアップ現代+』（2019年放送）でも紹介されました。番組のなかでは、武田真一・キャスターが他社留学を実践して、ドローン会社で業務を行いました。ドローンを使った新しいサービスを開発するという目標を武田キャスターに担ってもらいました。すると、ご自身がこれまで関わってきた数々の報道の経験

が必要です。タイミングを見たり、上司など力のある人を越境させて支援者を増やしたりといった取り組みが必要でしょう。学びの還元自体がテクニクなので、それも含めて越境的学習といえるかもしれません。

迫害や風化を防ぐために理想的なのが、組織側に越境を推進したいという意識があることです。たとえば広島県福山市では、人口減少対策をはじめとした重要な施策を効果的に進めるためには、行政だけの自前主義から脱却し、外部の新しい視点や発想を取り入れることが必要と考え、市が抱える課題の分析やその解決に向けた戦略の立案を行う民間プロ人材を、兼業・副業限定で募集しました。週1日、月に4回、日当2万5000円で募集したところ、全国から395人の応募があり、当初ひとりの予定だったところを5人選出しまし



広島県福山市では、全国で初めて、兼業・副業限定の外部人材「戦略推進マネージャー」を5人採用した。写真提供／福山市（以下すべて）



選ばれた5人それぞれが、自身の職業経験などを活かしプロジェクトを提案。「備後リトリート 女子旅」（上・下左）や独自のワーケーション体験（下右）などユニークな推進活動を行っている。

をもとに、活断層調査にドローンを活用するビジネスを提案されたのです。これにはドローン会社の人たちも大変喜んで、「武田さん、ぜひわが社の社員になってください」と請われるほど話が盛り上がったそうです。つまり、武田キャスターは、アナウンサーをつぶしがきかない仕事だと思い込んでいたようですが、それは全くの誤解で、アナウンサー人生で培った強みが活かされたわけです。この事例からいえるのは、越境すると自己理解が進むということです。組織に長くいると見えない自分の強みや弱みが、越境して初めて見えてきます。

また、企業主導の場合は、仲立ちとなる企業のなかに伴走者の役目を担う人がいることもポイントになります。週に1度といったペースで振り返りをさせて、学びにつなげるのです。企業主導の場合は、伴走者によるフィードバックの誘導が極めて重要です。

越境で生じる4つの効果とふたつの罠

企業で働きながらNPOで活動したいという人の仲介を行っているNPO法人・二枚目の名刺と私の研究室で、越境的学習の効果について、共同調査を行いました。それによると、越境を実践した人のフィードバックからは、学びの効果が4つ見られます。

ひとつめが、共有型リーダーシップを体験することです。上意下達ではなく、一人ひとりがリーダーシップを発揮し、貢献しなければなりません。ふたつめは、異質で抽象度の高い環境に慣れることです。組織は、そこへ染まることでさまざまな人がだんだん同質になっていく傾向があります。

そして具体的な指示がなければ、会社はスムーズに回りません。一方で、越境の場では多種多様な人が集まり、熱意はあるけれどやるが決まっていけないという状況も珍しくありません。このような場の経験で、異質で抽象度の高い環境に慣れることができます。

3つめは、たくさん失敗できることです。会社で失敗することには抵抗感があるかもしれませんが、新しい取り組みのなかで、試行錯誤しながら失敗するのは日常茶飯事。失敗することによる学びは大きいと気づくことができます。

そして4つめは、「分かったつもり」がなくなることです。自社にしていると見えてこない「暗黙の了解」がなくなるので、前提を見直すことができます。この4つの効果によって、自分の強みと弱みを再認識したり、アウェイでも役に立ちながらホームで経験を活かすことができたりするというのが、越境的学習の効果であると考えています。

また、越境して学びを得た後、ホームにどうつなげるかというのは大事な課題です。実は、ここにふたつの罠があります。それが「迫害」と「風化」です。

越境的学習における迫害とは、学んだことを自社に取り入れようとしたときに、周囲から拒絶反応が出ることです。しかしこれは当然のことでしょう。企業は多様性による新風を取り込みたくても、組織には同質性を維持していく作用がありますので、新しいことを拒否したくなる気持ちになります。また、風化とは、学びを得ていったんは気持ちが盛り上がるけれど、いざ組織に戻って月日が経てば、元の同質性になじんでしまうことです。

越境的学習を行うと、すぐに組織に活用したくなりますが、周囲に受け入れてもらえるには工夫

一歩踏み出し「上向き螺旋」に

越境的学習を行うときに注意すべき点がもうひとつあります。それは、「必ず本業へ還元させなければ」と思いすぎないようにすることです。気負いすぎるとかえって普段の自分を忘れられなかったり、居心地の悪い場所に居続けることで辛くなったりする恐れがあるためです。「気軽な大人の部活」と思って、小さな一歩から踏み出してほしい。社会のなかに自分の居場所が増えるのは、基本的に好ましいことです。学ぶことの楽しさを感じられる場所を探してみてください。

私自身、大学で接する院生がほとんど社会人という環境にいますが、社会人としての本業は多種多様で、それぞれの院生がいろんな人を紹介してくれ、日々刺激と楽しさを味わっています。一度越境し、新しい人と知り合いはじめると、自分が意識しなくてもどんどん人間関係のネットワークが広がっていくのです。これを私たちのゼミでは「上向き螺旋」と言っています。一度踏み出してみれば変化は速いですし、だんだん面白くなってきましたから、ぜひ、小さな一歩から取り組んでほしいです。

江戸時代の儒学者、佐藤一斎が「少にして学べば、則ち壮にして為すことあり。壮にして学べば、則ち老いて衰えず。老いて学べば、則ち死して朽ちず」と言っています。学びは目の前の利益のためだけにやるのではなく、死して朽ちないためのものである。越境的学習においても、学び自体が目的であり、学び自体が楽しいと思えることが大事なのではないでしょうか。