NIKKEI Smart Work

越境学習がもたらす人材革命
～VUCA時代の学びと成長を考える～

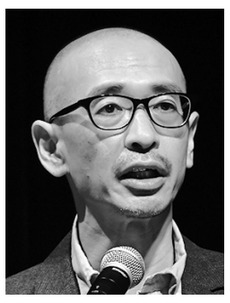
日経スマートワーク経営フォーラム特別シンポジウム

日常出て、固定観念破る

先の読みにくい「VUCA」の時代にあって、企業には新たな社会を構想し、課題を見つけられる人材が求められている。その育成手法として注目されているのが「越境学習」だ。先ごろ開催した日経スマートワーク経営フォーラム特別シンポジウムには有識者や経営者、越境学習の実践者が登壇、それぞれの立場から議論を重ねた。特別シンポジウム後に開かれた特別研究会での講演も併せて紹介する。

基調講演

人類史は未知への挑戦



東京大学
総合研究博物館
教授
海部 陽介氏

人間（ホモ・サピエンス）は約5万年をかけて世界各地へ広がった。それを可能にしたのは生物学的な進化よりも、技術と文化だ。環境の変化に応じて防寒着や釣り針、飛び道具などを発明し、壁画や音楽などの芸術的行動、医療行為なども行っていたとされる。まさに人類の歴史は越境とイノベーションの歴史だ。

旧石器時代の越境はどのようなものだったか。3万年前の古代舟を復元して台湾から沖縄を目指した。海を渡るのは想像以上に難しく、簡単ではない。それでも祖先たちは「行く」と決めた。未知の世界に飛び出し、新しい未来を切り開いた。祖先たちの挑戦的な越境の果てに現代がある。

越境は進歩と同時に摩擦を生む。他者の歴史に敬意を払い、人類の所産を有効かつフェアに生かすことが大切だ。

基調講演

必要な力、教育で磨く

日立製作所
名誉会長
川村 隆氏

企業成長の源泉は「カ（稼ぐ）・ケ（削る）・フ（防ぐ）」だとされる。既存事業を深化させて稼ぐこと、無駄を削ること、リスクへの備えをおろそかにしないことが基本だ。これらに加えて、新規事業を立ち上げて稼ぐことも必要とされる。

一方、個人の成長には①仕事の知識やスキルなどの生産性資産②家族や友人、健康といった活力資産③環境に応じて自分を変えられる変身資産が必要だ。リーダーには洞察力や巻き込み力、胆力などの資質や、誠実さ、開拓者魂なども求められる。

こうした要素を磨くには、リカレント教育（学び直し）や越境学習が有効だ。日常における思わぬ非日常の出来事が越境体験となる場合もある。自身の生涯の自己実現を考えながら、どのような教育が必要か検討してほしい。

学識者セッション

法政大学 大学院
政策創造研究科
教授
石山 恒貴氏

東京学芸大学
理事・副学長
松田 恵示氏

榎戸 越境学習とはどのようなものか。

石山 簡単に言えば会社の中だけでなく、外でも学ぶことだ。自分がホームだと思う場所と、アウェーだと感じる場所を往還して学ぶ。アウェーでの新しい体験が固定観念の打破につながり、一人ひとりの内面が多様になる。多元的でなりたい自分になれる。

松田 キーワードは「遊び」だ。面白いこと、夢中になれることが結果的に学びとなることは多い。学ぶという目的が先行するのはよくない。普段の自分と違う自分を瞬時に行き来できる可逆性の自由が大切だ。

張 越境学習は異質な他者との関わりをきっかけに価値観を揺さぶり、自己流・自社流を見つめ直す契機となる。イノベーターを育てる環境として最適だ。企業にもたらす価値は大きい。

イノベーター育成の場に

日本能率協会
マネジメントセンター
代表取締役社長
張 士洛氏

【モデレーター】
キャスター
榎戸 教子氏

松田 遊びは、楽しさを自分で見つけないと面白くない。越境学習も、自分はこうしたいという思いが前提にあった方がいい。

榎戸 長く働いていると、自分のやりたいことを見失っていることもある。

石山 越境学習を体験すると、自分のやりたいことや価値観を自分の言葉で言えるようになってくる。その結果、会社のパーパス（存在意義）により深く共感できるようになり、その中で行動を起こせるようになる。

張 まじめなエースが越境学習で遊びを覚えるとイノベーターに生まれ変わる。越境学習を企業のシステムに埋め込むことが重要だ。

実践者セッション

メルカリ
経営戦略室政策企画
参事
天野 宏氏

みつめる旅
代表理事
鈴木 円香氏

花王グループ
カスタマーマーケティング
人財開発部門 教育部
マネジャー
佐賀 幸二郎氏

日本能率協会
マネジメントセンター
人事部 部長
徳升 知來氏

ローンディール 代表取締役社長 **原田 未来**氏

【モデレーター】
キャスター **榎戸 教子**氏

榎戸 どのように越境学習を実践しているか。

天野 中学時代の無人島キャンプ、留学、バックパック旅行、異動、転職など越境体験を重ねてきた。物事を見渡し、異なるものを結び付ける力が身に付いた。

鈴木 私たちの団体は、長崎県五島市でワーケーションを企画運営している。視野が広がり価値観を揺さぶられたという体験にこそ越境学習の意味がある。

徳升 越境学習やワーケーションの良いところは、問いが生まれることだ。自分は何をしたいのか、仕事にどんな意味があるのかを考える機会になる。

佐賀 当社は自ら考え、変化を先導できる「人財」育成のため越境学習を取り入れた。「他日常」の摩擦から気付きを得ることで、多面的で変革型の「人財」を育てたい。

原田 期限付きで他社に移籍する当社の「レンタル移籍」利用者のうち、その後1年以内に離職した人はわずか3%。外の世界を見ることで、今の会社の良さを再認識するようだ。

目的意識や自発性が鍵

榎戸 越境学習を社内で仕組み化するには。

佐賀 人事部だけでなく、経営層から社員まで越境学習の利点を理解することが重要だ。自律的に取り組めるように、しっかり動機付けすることが求められる。

鈴木 役員自身が越境学習を経験すると、部下にも参加させることが多い。しかし、どんな経験がしたいのか自らデザインするといった能動性は求められる。

原田 越境学習は研修というより、リアリティーのある実践経験であることがポイントだ。

天野 課題の現場に立ち、苦悩しながら成長する体験がなければ越境学習とは言えないだろう。社員の自発性、成長を求める気持ち、何のためという目的意識がポイントになる。

徳升 多様な人材を育てる方法の一つとして越境学習は効果的だ。副業制度など社内での越境も広げていけば、これからの会社の勢いにつながるだろう。

企業講演

地域に入り気づき得る

日本能率協会
マネジメントセンター
越境ラーニング事業部
部長
川村 泰朗氏

当社は組織や事業にイノベーションを誘発するリーダーの育成に貢献すべく、「ラーニングワーケーション」という名称で越境学習の機会を提供している。

その土地ならではの人々の営みを教材として気づきを得る地域資源学習型や、地域の実践家と協働する地域課題解決型のプログラムを用意。日常と「他日常」を往還することで価値観を揺さぶり、新たなパラダイムを生み出せる自律型人材の育成につなげる。

企業講演

期限付きで他社に移籍

ローンディール
代表取締役社長
原田 未来氏

転職することなく外の世界を見ることはできないか。こうした発想で当社は「レンタル移籍」を提案している。大企業の社員を中心に半年～1年間、ベンチャー企業へ出向する形で移籍。大企業で培ったスキルを生かして事業立ち上げの実践経験を積んでもらう。

移籍前のマッチングから移籍中の伴走型支援、移籍後の越境経験の組織還元までサポートし、人材の流動化やイノベーション創出の好循環をつくりたい。

第1回 特別研究会講演

現場を鏡に成長促す

クロスフィールズ
共同創業者・
代表理事
小沼 大地氏

働く人と社会課題の現場をつなぐ越境学習を提供している。若手向けの「留職」プログラムでは、企業の人員を国内外の非営利団体（NPO）やスタートアップなどに数カ月にわたり派遣。スキルを生かした課題解決と、社会課題に挑むことによる成長を促す。役職者向けにフィールドスタディーも実施。課題の現場を鏡に、自身と会社のパーパスを見つめ直す機会となる。

第2回 特別研究会講演

景色変えて自らを知る

作家／ワークスタイル
＆組織開発専門家
沢渡 あまね氏

過去の経験が通用しにくい時代にイノベーションを起こしていくには、境界を越えて他者を巻き込み、自身も巻き込まれることが必要だ。自らの理解者やファンを増やしてつながりを拡大するには、自分が何者なのか説明するブランドマネジメントが欠かせない。

ワーケーションなどの越境体験は、普段と景色が変わることで自らを知るきっかけとなる。

広告

主催 日本経済新聞社

特別協賛 JMAM Enjoy Your Growth!

協賛 LoanDEAL

企画・制作＝日本経済新聞社
Nブランドスタジオ

シンポジウムのアーカイブ映像

特別研究会聴講募集

この特集は日経チャンネルからもご覧いただけます。

※「越境学習」特別研究会は12月21日に公開配信予定です。