



越境学習によるVUCA時代の企業人材育成

経済産業省「未来の教室」事業
リカレント教育ワーキンググループ (WG) 開催報告
社会課題の現場への越境プログラム

いま、日本の企業に起きている課題

新型コロナウイルス感染拡大によって、私たちはまさに「VUCA」(※1)の時代に生きていることを実感することとなりました。様々な環境変化が急激に訪れるポストコロナを目前にして、日本産業界は多くの課題に直面しています。

正解の無い中で自ら課題を発見して解をつくり出し、事業を創造・変革していくことが求められます。イノベーションに必要な、従来のビジネスを深化させつつ、その延長線上ではない新たな事業の探索も行う「両利きの経営」を、どうしたら実現できるのでしょうか。

不確実な時代においては一人一人の「キャリア自律」が求められます。一方で、将来有望と思われる人材が辞めていくことに多くの企業が悩まされています。社員のキャリア自律を促すと同時に、人が辞めない組織づくりをどのように実現していけば良いのでしょうか。

経済産業省「未来の教室」リカレント教育ワーキンググループとは

これらの企業が直面する課題に対する一つの解として、経済産業省「未来の教室」事業では、社会課題に取り組む地方やNPOの現場に赴き、現実の社会課題解決に取り組むことで人材が育成されるという仮説のもと、リカレント教育プログラムの開発・実証を行ってきました(※2)。プログラム参加者は、日常の職場とは異なる環境に身を置いて活動することで、自分自身の軸を再発見し、不確実で変化の激しい時代を切り拓くリーダーとしての成長を実感することができました。

これは、ここ数年間にわたって日本企業における人材育成の手法として注目を集めている「越境学習」の効果であると言えます。越境学習とは、ビジネスパーソンが所属する組織の枠を越え(“越境”して)学ぶことであり、「知の探索」によるイノベーションや、自己の価値観や想いを再確認する内省の効果が期待されています。

2年間の実証事業の結果を改めて振り返り、今後の日本の人材育成について議論する場として、ワーキンググループ(WG)を開催しました。経済産業省と実証事業者に加え、アドバイザーを迎え、ゲストに実際に越境学習を研修に取り入れている企業の人事担当者もお呼びし、多様な角度で行った議論の様子をお伝えします。

(※1) VUCAとはVolatility(変動性)・Uncertainty(不確実)・Complexity(複雑性)・Ambiguity(曖昧性)が飛躍的に高まった状況を示す言葉

(※2) 経済産業省「未来の教室」実証事業 <https://www.learning-innovation.go.jp/>

リカレント教育ワーキンググループ（WG）開催報告

経済産業省 サービス政策課長・教育産業室長の浅野氏は、今回のWG開催の意図について以下のように説明しました。

「学びというのは、知ること＝知識を入れることと、創ること＝世の中に付加価値を出していく活動の、両方が循環して初めて意味が出る、深まっていくものだと考えています。

大人になってからの学びの場である研修においても、座学だけのものよりも、地方や海外、あるいは災害対応の現場に送り込まれて、当事者になった瞬間にあらわれる自分の変化というのが強烈に記憶に残り血肉になっています。自分の組織を出て、担当を外れ、会ったことのない人たちと共にリアルな課題に向き合い、試行錯誤して小さな失敗を重ねながらアジャイルに物事を進めていく。そういった、日常あまりできない創造的な体験を入れ込んだ研修を実証事業者の皆さんと一緒につくってきました。次はこれを広めていきたい、主流にしていきたい、という思いがあります。」



経済産業省
サービス政策課長・
教育産業室長
浅野 大介 氏

社会課題の現場への越境がもたらすイノベーションと人材育成



NPO法人クロスフィールズ
小沼 大地 氏

実証事業者の一つ、NPO法人クロスフィールズの小沼氏は、ビジネスパーソンが社会課題の現場へ越境する研修プログラムを推進する中で、企業の経営者から様々な課題を聞くといいます。

「社会が大きく変化する中、今後の事業をどうしていくか、イノベーションをどう起こすのか、自社のビジネス領域だけにいても答えは出ません。変わっていく社会の中、広義の社会課題の中にビジネスも位置しているので、そこに感覚をもてる人材を育てていきたいとお声をいただきます。

また、特にアフターコロナや不透明な時代の中で、ビジネスパーソンが軸をしっかり持つことの重要性も注目されていると感じます。社会が激しく変化する中で、リーダーシップを発揮する、新規事業を創るといふ時に、自分自身の軸を持って不確実な中を進んでいける人材をつくりたい、そのために社会課題の現場でもまれてほしい、と。」



越境学習研究の第一人者であり、本WGアドバイザーの法政大学大学院の石山教授に、越境学習の効果について伺いました。

「越境とは、ホームとアウェイを行き来すること、と定義づけられます。ホームとは安心できるが刺激がない場所、アウェイとは居心地が悪いが刺激がある場所です。

越境による一番大きな効果は、自分の暗黙の前提を見直すことです。いつもと違う場所、違う人たちと違う課題に取り組む中で、それまで自分が当たり前だと思っていた前提や価値観が通じない。混乱の中、社会のためという大義に向き合い内省することで、リフレーミングが起こる。それによって、課題認識の見直しや、自分のやりたかったこと、得意なことを再認識できるという効果があります。」



法政大学大学院
政策創造研究科
石山 恒貴 教授

重要な要素

WGアドバイザー・石山教授のお話を受け、実証事業者の学校法人立命館東京キャンパスの宮下氏、株式会社Ridiloverの夏目氏が、越境学習の重要な要素について語りました。

宮下氏は、「摩擦」の重要性について次のようにコメントしました。

「摩擦が起きることが大事ですよ。受講者間の摩擦、伴走者との摩擦、自分自身の価値観の摩擦、地域の人たちとの摩擦。様々な摩擦の中でもまれることで成長する。様々な年代の方がプログラムを受講されますが、受講後のアセスメントテストで、若い人たちはリーダーシップが伸び、ミドルやシニアはコラボレーションの力が伸びた、という結果が出ています。」



学校法人立命館東京キャンパス
宮下 明大 氏

続いて夏目氏は、次のように語りました。

「現場を2年間見てきた中で感じたのは、社会課題の現場で働くリーダーたちの情熱に触れることは、参加者自身の学びが大きいということ。他にも地域の方や伴走者など、多様なステークホルダーがいて、それぞれの価値観とぶつかり合いながら、社会のために自分は何をしたいか深く考えることが重要です。」



株式会社Ridilover
夏目 翔太 氏

社会課題の現状	摩 擦	多様なステークホルダー
ビジネスパーソンにとって日々のビジネスの現場を離れ、社会課題に取り組む地方やNPOの現場に越境することで、異なる価値観やスピード感等の非日常体験を得られる。	社会課題の現場に対して価値提供をしようとする際に「摩擦」が生じ、課題設定や自分の価値観を問い直す内省が促進される。摩擦は、社会課題の現場の人々や他の受講者とぶつかり合い、伴走者からの問いかけ、自分の中での葛藤によって生じ、この過程を経ることで自分自身の軸を明確にすることができる。	良質な越境学習の場としての社会課題の現場には、課題に取り組むリーダーや伴走者が存在する。これらの多様なステークホルダーの情熱に触れることで志が磨かれる。

企業への導入

実際に越境学習を人材育成研修に導入している企業として、NECマネジメントパートナー株式会社 人材開発サービス事業部 ソリューション開発グループの逢坂氏にお話を伺いました。

「勿論、VUCA時代への対応やイノベーション創出ができる人材の育成等の期待もありますが、弊社での導入は『社会価値創造』というビジョンの浸透が第一の目的でした。実際の効果としては、社会価値創造や社会課題解決の自分事化、視野拡大、多様なメンバーとの協働、仕事の意義の再確認等、非常に有意義かつ多様な効果がありました。まず最初に経営幹部研修内にて越境型のプログラムを導入し、有意義なプログラムだという理解を得たことで、その後の社内展開もスムーズに進んでいます。」



NECマネジメントパートナー株式会社 人材開発サービス事業部
ソリューション開発グループ
逢坂 浩一郎 氏

続けて、実証事業者である株式会社ファーストキャリア瀬戸口氏、株式会社パソナJOB HUB加藤氏からも、実際に導入をした企業の声についてお聞きしました。

瀬戸口氏は次のように答えました。

「この2年間、企業のリーダーや学生、地域のビジョナリーリーダーが立場も年代も超えて集まる場をつくっていますが、確実に手応えを感じています。企業側から、越境したい、自社のプログラムに組み込みたい、という声をいただく機会が増えています。自社の現場を離れて違う価値観に触れることで、自分の価値観を改めて認識したり、他の価値観も含め客観視できる機会となっていることを、特に評価いただいています。」



株式会社ファーストキャリア
瀬戸口 航 氏

また加藤氏は以下のように語りました。

「弊社は企業の経営・人事のコンサルティングをさせていただく機会が多いのですが、新規事業立ち上げのためのマーケティングリサーチや人材交流だったり、戦略人事の文脈でイノベーション創出のための人材育成、キャリアオーナーシップ育成といった観点から越境学習のご要望をいただくことが増えています。」

結びに経済産業省の浅野氏から、今後への期待が語られました。

「世の中の「大人の研修・学びの常識」が変わり、ひとりでも多くの方が、課題解決型のチェンジ・メーカーへの道を踏み出す機会が広がってほしい。再び日本企業からたくさんのイノベーションが生まれるようになる一助になることを願っています。」



株式会社パソナJOB HUB
加藤 遼 氏

モデルプログラム

社会課題の現場への越境学習を取り入れたモデルプログラムをご紹介します。特設ウェブサイトにて詳細をご確認いただけます。



対象	プログラム名	目的/効果	法人名
若手/中堅	留職プログラム	リーダーシップ育成	NPO法人クロスフィールズ
	2020年度リーダーズ・キャリア・サミット TEX (True EXperience) オンライン In 南相馬	リーダーシップ育成、受講者同士の相互研鑽	株式会社ファーストキャリア
	2020年度リーダーズ・キャリア・サミット TEX (True EXperience) オンライン In 釜石	リーダーシップ育成、受講者同士の相互研鑽	株式会社ファーストキャリア
係長/主任	Field Academy	既存の枠をとびこえ、新しいモーメンタムを生む「熱量」を持った人材の育成	株式会社Ridilover
	チェンジ・メイカー育成プログラム	受講生同士のチームならびに個人での成長	学校法人立命館 東京キャンパス
経営幹部/部長	社会課題体感フィールドスタディ	社会起点マインド醸成 リーダーシップ育成	NPO法人クロスフィールズ
多様な年代	地方創生×SDGsイノベーションプログラム (事業創造型ワーケーション)	企業変革を担うリーダー人材の育成やイノベーションの創出	株式会社パソナ JOB HUB
	キャリアオーナーシッププログラム (人材育成型ワーケーション)	キャリアオーナーシップの醸成	株式会社パソナ JOB HUB

□WG参加団体 (順不同)：特定非営利活動法人クロスフィールズ 代表理事 小沼 大地 氏
株式会社パソナ JOB HUB 事業統括部長 加藤 遼 氏
株式会社ファーストキャリア 代表取締役社長 瀬戸口 航 氏
学校法人立命館 東京キャンパス所長 宮下 明大 氏
株式会社Ridilover 企業研修チーム 夏目 翔太 氏
経済産業省 サービス政策課長・教育産業室長 浅野 大介 氏
株式会社ボストン・コンサルティング・グループ プロジェクトリーダー 遠藤 英壽 氏
一般社団法人RCF 代表理事 藤沢 烈 氏



□アドバイザー：法政大学大学院 政策創造研究科 石山 恒貴 教授

□特設ウェブサイト：<https://www.learning-innovation.go.jp/recurrent/>

□お問い合わせ：「未来の教室」リカレント教育WG事務局 (一般社団法人RCF内) jinzai@rcf.co.jp (担当：佐々木)