

ポストコロナ時代の企業人材育成とは？

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) セミナー開催報告

Vol.2 キャリア自律と越境学習の可能性

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、日本産業界は多くの課題に直面しています。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。

この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、変革を起こす覚悟と自分自身の軸、意思決定力を持った企業リーダーを育成する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。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」を通じたキャリア自律の促進について、有識者の皆さまをお迎えし、2020年12月17日にオンラインセミナーを開催しました。当日は企業の経営者や人事ご担当者、教育関係者の方々など、400名超の皆さまにご参加いただきました。

ご登壇者 (順不同)

法政大学大学院 政策創造研究科 石山 恒貴 教授 / 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
株式会社ニトリホールディングス 組織開発室室長 永島 寛之 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

不確実な時代を生き抜く人材のための学びのデザイン



経済産業省
サービス政策課長・
教育産業室長
浅野 大介 氏

まず経済産業省 浅野氏より、本事業の取り組みについてお話いただきました。

「我々の部門では現在、GIGAスクール構想という政策を推進しています。日本中の子どもたちが一人一台の端末を持ち、インターネットで世界中と繋がり越境していく。先生からの一方的な教育ではなく、生徒が自分の興味・関心に沿って自分で考えながらインプットやアウトプットを行う、世界中の色々な人たちとコミュニケーションを取りながら自分のアイデアを作り出していくという教育に変えていきます。大人の我々も同じように学びを変えていきたいと思っています。

2030年代を生きる我々に必要なコンピテンシーは、①当事者性をもつ、②新しい価値・今より良い状態を作り出す、③ジレンマを超克する、この3つだと考えています。 OECDのeducation 2030という文書でも、同じポイントが挙げられています。

事業環境や働く環境を変えるためには、自分自身が当事者性をもって一步を踏み出さないと何も変わらない。今より良い状態を作り出すには、妄想と現実の間を行き来しながら、社内外ネットワークも活用してアイデアを作っていく必要がある。そして、環境を変えよう、新しい価値を生み出そうとした時にぶつかる様々なジレンマを、コミュニケーションや論理の力で乗り越えねばならない。この三本柱は、これからの教育や人材育成を考える上での太い柱だと思っています。

新しい社会の中で変化を起こしていけるチェンジメーカーが育つには、とにかく自分で考える、失敗を恐れず挑戦する、あとはそもそもやりたいことがある、やりたいことを人と協力しながら作っていく、など様々な力が必要だと思っています。

我々、特に日本の大企業など官僚化された組織の中にいらっしゃる皆さんは、社内や特定の顧客・業界に最適化された知識・技能を身につけていく傾向があります。それを汎用的なスキルに昇華していくためには、違う水に住む人達との交流を通じて自分の持つスキルが別の文脈で実は活かせるんだという気づけるようになってくる。そういう機会を意図的に作らない限り、どんどんタコツボ化していってしまい、ビジネスの発展もありません。業種を横断して、そして場所的にも色々越境しながら自分を磨いていく。そういったプログラムが非常に重要なのかなと思っています。

これから企業の人材育成の現場も、意図的に意識的にとにかく越境を促していき、それが次のビジネスの種になるというような人材育成プログラムの定着・普及ができればと思っています。本事業ではWGの皆さんと一緒に、全く新しい越境型の人材育成プログラムを企業さんに提供していきたい、是非スタンダードにしていきたいなと思っています。」



キャリア自律を促す「越境学習」とは

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 石山教授に、越境学習についてお話をいただきました。

「変化の激しい社会の中で、自社内での学びにとどまらない越境学習が注目されています。コロナ禍でテレワークへの移行が進み、離れていても繋がれる社会がやってきて、日常の中に非日常をいかにうまく組み込んでいくかということも考える時代に来ていると感じます。働き方改革による兼業・副業や、人生100年時代における生涯学習への注目も後押しになっています。

越境とは、何かの境界を越えて学ぶということです。境界とは、自分の心の中で、ここがホームと思う場所とアウェーと思う場所の境目です。そのホームとアウェーを行ったり来たりすることが越境学習だと思っています。

ホームとは、よく知った人がいて、社内用語も通じて、安心できるけど刺激がない場所。アウェーとは、見知らぬ人がいて、社内用語も通じないし、なんだか居心地が悪いけど刺激がある場所です。この両方を行ったり来たりして刺激を受けることで、自分のやりたいこと、やれることやれないこと、という自分らしさを再認識することができます。

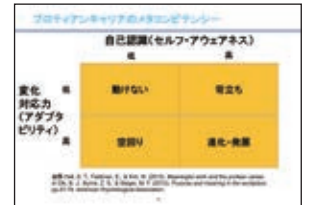
変容的学習という学習理論では、人間が本当に学ぶ時というのは、世界観が変化するような、自分の前提が問直される時だと言われています。アウェーの場所に越境して、混乱するジレンマ、モヤモヤや葛藤を味わう。そうするとリフレクション=自分の信念の根拠を評価することに繋がります。

キャリア自律との関連性でいうと、キャリアを自分で律していくためには、まず自分の中に軸があること、自分の価値観を認識することが大事になってきます。最近ではAuthentic Leadershipという、自分らしさをもとにしたリーダーシップ理論が注目されています。強いカリスマリーダーではなく、自分の価値観や強み弱みをよく認識し、周囲に共有し、その上で皆で一緒に考えましょうと言える人がリーダーだと言われています。またキャリア理論では、プロティアンキャリアと呼ばれる、変化にうまく対応するキャリア理論が注目されています。これも変化対応力だけではなく、自分の大事にしている価値観がないと空回りしてしまうと言われています。

自分の価値観ややりたいこと、強み弱みというのは、ホームにいると見直せないところもあると思います。なので、手も足も出ないアウェーの場所で自分を振り返ることが、キャリア自律においては非常に重要です。」



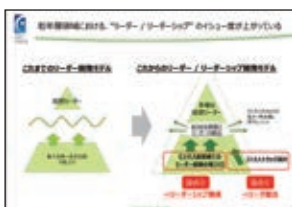
法政大学大学院
政策創造研究科
石山 恒貴 教授



人材育成の現場における変化と越境



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



実証事業者の1つ・株式会社ファーストキャリアの瀬戸口氏に、企業の人材育成の現場で起きている変化、それに対する越境学習の実装についてお話をいただきました。

「ファーストキャリアはセルムグループという人材開発・組織開発のプロフェッショナルチームに属しています。グループのメイン顧客はいわゆる大企業で、弊社はその中でもファーストキャリア期、内定者から入社5年目くらいまでの若手を対象とした人材育成のお手伝いをしています。

企業の人材への投資は、積極的に行われる時期とそうでない時期があります。投資時期は就活期、新入社員から入社3年目、そして40歳手前頃に一部の人材がタレントマネジメントに乗って次世代リーダーへ、というモデル。この間の育成断絶期間が大きな社会課題でありキャリア上の課題になっています。

こうした課題感を踏まえ、最近では若手の段階から個々に合わせたタレントマネジメントの企画・ソリューション提供をしていくことが増えています。中でも特にリーダーシップ醸成のイシュー度が上がってきています。

従来は若手の時期は底上げ、そこから一部の人が経営リーダーになっていくという流れでしたが、今は多様な経営リーダーが求められています。環境変化が激しい中で、5年後の事業の予測がつかない。そうなると、今の時点で将来の経営者のコンピテンシーを決める事ができないため、いかなるタイミングにおいても多様な経営者が輩出され続ける仕組みを有していなければ生き残っていけない、という共通認識があります。併せて、1人1人が当事者意識を持って、現場のリーダーとしてビジネスを変えていかなければいけない。そういった現場の観点からも、リー

ダーシップ醸成が重視されています。

弊社ではこの3年ほどTEXという取り組みを進めています。南相馬など地域課題を抱えた場所に、企業人、学生、地域のビジョナリーリーダーが集い、課題解決のための議論を行うプログラムです。誰かが一方的に何かを教えるのではなく、横並びになって地域の未来を見据えた時に何ができるのかを平場で話し合います。そこで価値観のぶつかり合いであったり、学生からフレッシュな観点で率直な意見が出たりしながら、地域課題のために何をしていくか密に議論するというプログラムです。

コロナ禍でオンラインに場を移し、対象地域だけでなく日本各地のリーダーにも参加してもらったり、長期間にわたり深く議論を続けることが可能になりました。会ったことのない人とも議論を交わして協働し、新しい価値を創出していくプログラムの進め方は、まさしく今の働き方に即した内容になっていると感じています。」

企業における越境好奇心の力 -株式会社ニトリホールディングスの事例-

個人と組織の成長に越境を活用されている、株式会社ニトリホールディングス 永島様から、越境の可能性について伺いました。

「人事のポリシーとしては、個人の成長や生産性向上が起点となり組織が成長していく、その結果社会課題を解決し世界を変えていく、と考えております。未来の組織の形を言語化し、個人個人の価値観と好奇心を言語化することを大切にしています。この2つが業務の中で繋がって初めて人は自律し、企業文化というものが醸成されます。この言語化と繋ぎ込みのために、社内外での越境を積極的に推進しています。

社内では2~3年ごとの配置転換や選抜メンバーによるタスクフォースなどを通じ部署間の有機的な繋がりを作ることで、外の価値を中に取り込む組織づくりをしています。組織として、お客様のニーズを全て社内で解決するために業界を越境しながらインソースで難しい仕事を中に溜めて、お値段以上・経常利益15%以上という価値を高めてきた歴史もあります。また、個人の価値観や好奇心の言語化のために、キャリアデザインシートを社員に書いてもらったり、ニトリ大学というものを実施してたりします。

社外越境学習として、ファーストキャリアさんのTEXにも参加させて頂きました。参加者によると、3日間のプログラムで人生が変わったと。これまでは与えられた課題をこなしてきたが、初めて課題がない状況に取り組み、自分の好奇心から課題発見・解決できたことが非常に大きな経験だったそうです。また、社内でしか使えないと思っていたスキルが社外で使える、社会課題の解決に繋がるという自信が持てたと。他には、同質化されていない外部の価値基準を知った、一人の人間として仕事することの重要性は会社の命令・指示の中にあると意外と分からないことを改めて知った、とも。社外越境は非常に有効だと思えます。

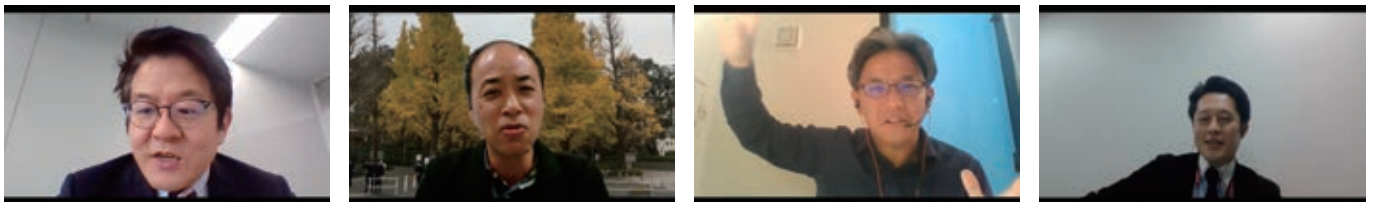
コアコンピタンス、ニトリの強みというものはニトリ大学で学んでもらいますが、それをベースに企業を発展させていくためには越境しかないと感じています。越境して、何を見つけてきて、そこにどうアプローチしていくか、越境好奇心が組織の未来をつくっていくと思えます。」



株式会社ニトリホールディングス
組織開発室室長
永島 寛之 氏



ディスカッション -越境人材のキャリアの育て方、付き合い方-



最後に、参加者との質疑応答も交えながら、ご登壇者のディスカッションを行いました。

Q. 石山先生のお話の中で、プロティアンキャリアには自己認識と変化対応力が必要と仰っていましたが、これらの力は越境学習にはどのように育まれていくのでしょうか？

- ・石山教授 「プロティアンキャリアは変幻自在に変化するキャリアということです。外見だけ変えるのではなく、本当に変化に対応していくには、自分って何なんですかという問いに答える必要がある。Work meaningfulnessという言葉がありますが、自分にとって仕事をやる意味とか意義は何なのか。いつもホームにいて、仕事に慣れて上手く回せるようになると、それが見えにくくなります。ところがアウェーに越境していくと、社会にとっての意味が連結されてきます。社会とか組織にとって自分が何ができるんだろうと思うと、また自分のやりたいことや価値観が逆に見えてということですよ」
- ・経済産業省 浅野氏 (以下、浅野氏) 「永島さんにお聞きしたいのですが、社内越境で配置転換してバリューチェーンの色々な部分を経験してもらう事が収益に繋がっているというのを、どのように社内の実感として理解されているんですか？」
- ・ニトリホールディングス永島氏 (以下、永島氏) 「様々な部署や業務を経験することでプチイノベーションみたいなものが起こるという共通認識があります。例えば貿易をやっていた人が商品開発に行くと、コストを下げようとなった時に材料の品質は落とさず容積率をあげることでコストを下げようという発想がすぐできたりします。当社は毎週決算を出しており、そのタイミングで、そういったプチイノベーションが数字にも反映されてきます」
- ・浅野氏 「中長期でこの方が絶対いいんだという確信がないと続いていけないと思うのですが、組織の中で肌感覚としてこの方がいいと共有されているのでしょうか？」
- ・永島氏 「人が育つ、ということだと思います。自律という言葉が今日出ていますが、経営者視点が付いたり、いろんな方向から業務が見られるようになってきたりする人が増えていくのは、実感値としてあります」
- ・浅野氏 「社会課題の方もお聞きしたいのですが、例えばニトリと関係する社会課題の代表例はどのようなものですか？」
- ・永島氏 「色々ありますが、一つは暮らしの豊かさ。暮らしを変えていくというのが事業のメインでもあります。SDGsの項目の中から選んでいったり、いろんな工夫をしながら、課題解決に向けて常に遠心力が働くような取り組みをしています」
- ・浅野氏 「社会課題と大きく構えるよりは、例えば家が狭いとか、住空間が豊かじゃないっていう一個一個の生活課題も日本全体の話だと思うと社会課題だということですよ」

- ・石山教授 「社員に社会課題を意識させつつ30年のキャリアを考えさせる中で、その社会課題と30年の自分のキャリアと、なおかつ日常の業務と連結させる、というところがすごく面白いなと思いました。よくお考えになったなと」
- ・永島氏 「会長が、常に世のため、人のためと言っています。それを行動に移すにはどうするか考え、出来たのがキャリアデザインシートです。これをタレントマネジメントのシステムなどに入れて、ちゃんと配転に繋がるようにしています」
- ・石山教授 「越境に行く前の段階で一番最初に必要なのは、何のためにそこに行くのかという動機の部分。社会課題と仕事を結びつけて考えて越境すると効果的なのですが、それを日常的におやりになっているのかなと感じました」
- ・永島氏 「そうなっていくと良いなと思いつつ、まだまだ考えていかなきゃいけないところは多いです」

Q.越境学習やキャリア自律を推進すると、優秀な人材は辞めてしまいませんか？

- ・ファーストキャリア瀬戸口氏（以下、瀬戸口氏） 「そういうご心配は多いですが、辞める人はいずれにせよ辞めるので、避けて通るのはかえって好ましくないと思います。いろんなことに好奇心を持って踏み出してみたい、という人のパワーの受け皿になる現場を会社は有すべきだと思います。地域など外部でもよいので、セットにするのが大事だと思います」
- ・浅野氏 「経済産業省でも越境は推奨されています。それを組織に持ち帰っているかどうか、結構厳しく見られます。けど持ち帰って新規事業を立ち上げるには、組織から人や予算を投資してもらわないといけない。それに答えてあげない限り、火がついた人は外に出て行きますよね。答えてもらった人は、役所でここまでできるならやるよね、と残っている。組織の側も答えないといけないということなんだろうなと思います。」

Q.永島さんは組織のお立場としていかがですか。社員に越境を促進させるということにリスクはありませんか？

- ・永島氏 「鎖をつけて越境させても遠くまで行けないので、そこは覚悟だと思えます。ギリギリのところまで行ってほしいので。それで何か持ち帰ってきてもらわないと駄目なので、誰に越境してもらうか、ちゃんと持ってきて繋げたい好奇心のある人かというのは、すごく意識しています」
- ・浅野氏 「組織の名刺を持っていただけることや、組織から色んなリソースの提供を受けられることなど、その組織の一員であることに感謝できるかどうかは大事です。ホームがあるから、自分の好きなことができる。御恩と奉公がバランスされた中での越境が成り立っていると、その組織にとっても個人にとっても幸せですよ」
- ・石山教授 「火がついた人は、もちろんやめる場合もあるんですけど、自分の組織に何らか還元したいとまず思う人が非常に多いです。結果的に辞めても、そういう方はアルムナイとしてネットワークになる。あるいは出戻りで、より良い経験をして、また戻ってくるかもしれない。もし全部鎖を付けて縛ってしまうと、逆に組織に失望してしまうと思います」

Q.越境後にキャリアチェンジする人も多いと思います。企業はキャリアチェンジを支援するべきでしょうか？

- ・石山教授 「基本的に優秀な人には、その企業で働いてもらいたいですよね。でも、そこはお互いの自立しあった関係ということで。優秀な企業は輩出企業と言いますか、あの企業出身だったら優秀だよ、という評価はあると思います。残ってもらってもいいし、優秀な人を輩出してもいい」
- ・浅野氏 「うちの組織でもアルムナイソサイエティーが若手を中心にできています。以前は退職者の引き留めが強かったですが、ここ10年ほどで関係性が変わってきました。彼らは自分たちが育った巣にどうやって貢献できるかを考えてくれるので、大変助かっています。そのエコシステムさえできれば、いろんな形の還元はあると思います」
- ・瀬戸口氏 「机上の理想論で言うとキャリアチェンジまで描いていくのがあるべき姿だと企業の方にお話することもあります。が、現実的にはお二人のおっしゃる通りだと思います。」

越境学習によって個人の自己認識が高まり、キャリア自律に繋がっていく、というお話をいただきました。また個人と組織の関係性が大きく変わってきている、組織が越境学習を推進することで優秀な人材が働き続けることにも繋がるのでは、というお話をいただきました。どうもありがとうございました。



□「未来の教室」事業 リカレント教育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 事業推進ユニット 地域・企業協働チーム マネージャー 清水 一樹 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）

