

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.1 イノベーション人材育成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。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。

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」を取り入れたイノベーション人材の育成について、有識者の皆さまをお迎えし、2020年12月10日にオンラインセミナーを開催しました。当日は企業の人事ご担当者、教育関係者、研究者の方々など、200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 / NPO法人クロスフィールズ 代表理事 小沼 大地 氏
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
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残るための人材育成デザイン



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、本事業の狙いについてお話いただきました。

「経済産業省の中で私が率いているサービス政策課には、大きな2つの柱があります。世の中の色々なサービス事業の労働生産性を上げること、色々なサービスのイノベーションを通じて世の中を変えていくこと、そのために必要な政策支援をしています。その中で、**共通の話題の根っこにあるのは、やはり人材開発**です。

特にSTEAM化、個別最適化の2つの言葉は、全世代に共通するキーワードです。価値を作るために知識を仕入れたり、技能を習得することが非常に重要です。幼少期のお勉強や学座ではなく、勉強して知識を仕入れることは何かを生み出すためだという原点に立ち返り、学びを再デザインしよう。学際的に研究する姿勢を身につけ、学びを研究にしよう、学びを仕事にしよう、仕事を作るための学びにしようということです。

なぜ教育を再デザインする必要があるか。いい仕事をする人が多い社会は、課題が放置されず、結果的に優しい社会になる筈で、**社会課題が放置されないということは、そこで仕事が生まれる、ビジネスが生まれることになる筈**だからです。

だから、一人一人がいい仕事をする習慣を身につけられればいい。その習慣とは、当事者性を持つということです。要するに、**まず自分がその課題の当事者であるという問題意識**づけです。

当事者になるためには、現場に行くと話さないと分からない。コロナ禍ではオンラインもフル活用しています。そして、自分が人の力も借りながら何とかできるんじゃないだろうか、社会課題を解決するビジネスや政策が作れるんじゃないだろうか、と思える場作りが本当に必要だ

と思っています。

とにかくチェンジメーカーが必要なんだと、我々はずっと言い続けています。失敗を恐れずに挑戦する、豊かに探求することが極めて重要で、そのために様々なリカレント教育プログラムを作ってきました。

越境というとそのまま飛んでいってしまうイメージもあるかもしれませんが。越境する人は、自分の組織に成果で返さない限り、ただの風来坊になってしまいます。そうではなく、**組織に感謝する気持ちを絶対に忘れず、組織からの投資に本業で返していくことを念頭に置いて、豊かにのびのびと越境してもらいたい**と思っています。」



イノベーションに必要な力が身につけやすい「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。

「コロナ禍も含め非常に変化の激しい現代社会において、自社内での学びだけにとどまらない越境学習が注目されています。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が境界です。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することで、刺激を常に受けるという状態が越境学習だと思っています。

学習理論でいうと、変容的学習にあたります。世界観が変化するような、自分の前提の問い直しをするには、『混乱するジレンマ』という状態を一回経験する必要があると。アウェーの場所に越境して、分からない恥ずかしい苦しい思いをすることで、混乱するジレンマを味わえます。

混乱するジレンマを味わうと、リフレクションが起きます。リフレクションは省察、自分の信念の根拠の評価という意味合いです。組織の中にいる個人が自分のメンタルモデルを見直すことで、それが組織の世界観の変化にも繋がっていきます。

イノベーションに必要なコンピテンシーとは、質問して現状に異議を唱えたり、新しいやり方を観察したり、多様な人とネットワークしたり、実験したりすることです。アウェーでモヤモヤしたり葛藤したりした方が身に付きやすいものです。

越境学習者は外と行き来してチャラチャラして見える分、社内でも迫害されがちです。しかし、物事をわかったつもりになり新たに学習できない大人ではなく、子どものように好奇心を持ち続け学習し続けることは非常に望ましいと思います。学習者であり続けるために我々はどうしたらいいかというのが、今日の一つの問題提起です。」



法政大学大学院
政策創造研究科
石山 恒貴 教授

越境の意義
1. 共有型（シェアド）・リーダーシップ
2. 多様性と環境に変わる（目標の柔軟性）
3. 実験できる、失敗を許容する
4. 自分の経験の前提を常に見直す
上下関係のなさ・異質性（距離）×対象度（もやもや）
自分のやりたいこと、得意なことを再認識

社会課題の現場に越境することの意味



NPO法人クロスフィールズ
小沼 大地 氏



実証事業者の1つ・NPO法人クロスフィールズの小沼氏に、企業人が社会課題の現場に越境する人材育成プログラムについてお話をいただきました。

「働いている人たちが、社会課題への現場へ越境していくお手伝いをさせて頂いております。ビジネスの現場とNPOの現場を結ぶ、と見受けられるかもしれませんが。

創業からずっとやっているプログラムが、留職というプログラム。大企業を中心とした日本企業に勤めている20代30代の若手の方々を、アジアの新興国、発展途上国と言われている地域の、社会課題を解決している団体に行ってもらって、そこの課題解決をして頂くというプログラムを運営しています。

現地では研修ではなく、実際に課題を解決して頂く戦力として見なされます。社会課題と向き合う現地のリーダーの元で、本気で仕事をしてくるという内容です。こういった経験が企業の人材育成になると我々は思っております。全く異なる環境で課題解決に取り組む、あるいは非常に高い志を持って社会課題を解決しているリーダーから刺激を受けて学んでいく、そして先ほど（経済産業省の）浅野さんも繰り返し仰っていましたが、社会に貢献する経験を通じて、市民としてのリーダーとしての自覚を持って、身の回りの課題に対して自覚をもてる、そんな形の学びがあると思っております。

この取り組みは現時点で200人以上の方々にご参加頂いております。こういった方の中から非常に目立った活躍も出てきています。この後お話されるNECさんでは、今から7年前に留職プログラムでインドにいった方が、その経験を活かしNECの中で大きな課題解決をしていきたいということで、社内のリソースを使って、インドの最貧困地域の糖尿病の課題を解決するという事業を展開されています。

そして今は、幹部の方々を対象としたプログラムにも力を入れております。変化への意欲が高い若手の方々の考えを、課長層部長層といった中間管理層の方々が理解し後押しできるようになってほしい、との企業様の声を受けてのことです。短期間で実際に社会課題の現場を体感して頂くフィールドスタディです。かなり好評で、この5年間で累計800人の方々に参加頂きました。今この越境という取り組みは、若手だけでなく役職者が参加するようになってきているというのが現場での私の実感です。

コロナ禍では移動が難しいため、国内やオンライン、VR技術を使った疑似体験など、新たなプログラムも増やしています。ウィズコロナの時代においても、越境体験の価値というものを追求し続けていきます。」

越境の体験者が会社を変える -NEC マネジメントパートナー株式会社の事例-

実際に越境型の人材開発プログラムを導入されている、NEC マネジメントパートナー株式会社 逢坂様から、導入の経緯や効果について伺いました。

「当社グループの価値観を表す NEC Way で、Purpose の中に社会価値の創造を掲げています。社会価値創造への will(意志)やパッション、困難な課題に挑戦するマインドやスキルを磨く、というコンセプトで、リーダーシップ開発プログラムを運営しています。

越境型プログラム導入の理由としては、経営視点では VUCA 時代への対応、次世代リーダー育成、イノベーション等、それから弊社の場合は NEC Way ビジョンの浸透という話もあります。現場視点では、ジョブローテーションの難しさ、タフアサインメント、修羅場経験の難しさ、チャレンジや失敗の許容といった話です。

そのような中で、例えば半年間という期間で社員が大きな越境体験をできることは有難いと感じています。社会課題の現場における良質な越境型プログラムには、困っている現場、志高いリーダー、複雑な問題的状況、そしてかけられる期待、助けたい人々・顧客、役に立てた実感、といった要素があると考えています。

実際、越境の経験者が大きな成果を出すに至ってきました。2013年クロスフィールズさんの留職プログラムでインドへ派遣された安川というマネージャーが、2020年の春にインドの社会課題解決に貢献する新事業の立ち上げに成功し、プレスリリースを出すに至りました。実現にあたっては本当に様々な障害や苦労がありましたが、越境での大きな原体験がそれを支えてくれたと感じています。

その体験から来る強い志、そして想いを汲み取り新事業開発の部署に異動させてくれた上司の理解、共感し応援してくれる一部の同僚や後輩の存在、社内外でメッセージを発信する場をもてたことなどが、彼を支えていたと感じています。

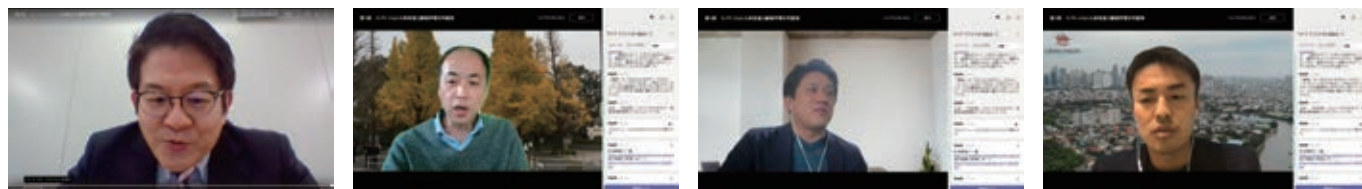
NEC としてはこれからも、タレントマネジメント施策との連携も強化しながら、重要な人材開発施策の一つのプログラム群として、越境型プログラムを取り入れていきたいと考えております。」



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



ディスカッション -いま越境する意義、導入の効果と工夫-



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. ポストコロナ時代の企業人材育成ということで、なぜ今、越境学習プログラムが必要なのか？コロナの影響から越境学習のニーズの高まりや、新たに出てきた企業の課題との関連性はあるのでしょうか？

- ・ **クロスフィールズ小沼氏 (以下、小沼氏)** 「大きな波があったような気がしています。リモートが定着していく中で、社外はもちろん社内の立ち話もなくなって、ものすごくクローズなコミュニケーションだけになってしまったことへの危機感から越境学習プログラムにご関心をもち、実験的に導入したい、という企業様が多かったです。」
- ・ **NEC マネジメントパートナー逢坂氏 (以下、逢坂氏)** 「弊社は以前から越境型の人材開発プログラムを導入していました。今年度はオンラインでのチャレンジが必要となりましたが、オンラインでも一定の研修効果を出せたのは新しい発見でした。会社変革の流れ、社員に自立性を求める中で、人材育成としても意欲ある社員へチャレンジの機会を提供する意味合いで、規模拡大の方向に向かっていきます」
- ・ **経済産業省 浅野氏 (以下、浅野氏)** 「石山先生のお話にあった『混乱するジレンマ』は本当に重要だと思います。多様性や曖昧さの中で『混乱するジレンマ』に向き合い乗り越える機会を組織として認めて推進できなければ、弱い組織になってしまいます。日本人は混乱という言葉が嫌いですが、**混乱からしかイノベーションは生まれない**から、**混乱の中で即興で問題解決する訓練を備えておく、混乱の中に落とし込む研修は本当に必要**だと思います。」
- ・ **小沼氏** 「コロナ禍で、現場がとても本質的になっていて感じています。デマンド側もサプライ側も研修業界も。例えば今の浅野さんのお話のような、混乱が大事とか、正解がないですよという話への理解度は、コロナ前後でまったく違うと感じます。1日1日で意思決定をしないといけない場面が次々出てくる中で、**正解がなくて困っている、軸がないと決められない**、という話が前提になって議論が始まるようになりました。企業の方々が、より本質的な価値を求める流れが加速していると現場側ではひしひしと感じています。」
- ・ **浅野氏** 「リモートワークに移行する中で、置いていかれる人と自分から求めていく人の差がどんどん開いてしまっているの、そうならないために全体のボトムアップをする仕掛けが必要な時期になってきましたよね。しかも、直面したことがない状態で、素人の状態で、なんとか答えを出さなきゃいけないという状況に連続して遭遇する状況。それを通じてこれは能力開発の機会になるぞと気づき、**混乱状態にわざわざ置くことの価値が理解され始めているのではと期待**しています」

・**逢坂氏** 「確かに、この状況だからこそ、大きく方向性を変えられたというところがあります。ここ最近では理解を示してくれる方がすごく増えています。若手のタレントプール皆にあてていきたいと思いますという方向性と、いや会社全体の風土を変えていくためには、裾を広げて色んな人に体験させなきゃだめだよという方向性が出てきました。」

Q. **なぜ社内での人材育成ではなく、越境が必要なのでしょう。日本企業の課題はどういったところにあるのでしょうか？**

・**石山教授** 「この前15社の人事部署に、コロナ禍での課題を伺う機会がありました。DXなどの話はもちろん出ますが、結局最終的には、**今までの本質的なものが浮き彫りになったんじゃないか**と皆さん仰る。それはやはり表面的な正解だけ求めてもダメで、その正解のない世界でどう本質的なことを考えていくかが大事だと。そのためには結局、リーダーや人事部長が自分のパーパス(purpose)を語るしかないんじゃないかと。それは要するに**自分の価値観だけではなく、社会や企業全体の求めるパーパスと自分のパーパスをどう連結していくか**ということです。社内にいるよりも、やはり社会や全体性の中に身を置いた時に、自分のパーパスと意味が連結できます。しかも混乱の中でこそ、連結できるようになります。」

Q. **企業に導入することで、どのような効果があるのでしょうか？**

・**逢坂氏** 「定性的には、上司や同僚から見た時に、仕事への姿勢や取り組み方が変わったという話はよく聞きます。定量的な評価は実はなかなか難しいのですが、石山先生にもご協力いただき、アセスメントを開発し実施しています。まだ研究段階ですし、プログラムにより差はありますが、総じて、**社会課題を体感することで視野・視座、多様性あるメンバーと協働する力、自分への自信、ジョブ・クラフティング、組織へのコミットメント**等のスコアが上がっています。ただ、プログラムの設計、例えば事後のフォローの仕方、プログラム中の伴走の付き方、事前の動機づけの仕方など細かな工夫によっても、成果が全然変わるなというのが私の印象です。」

Q. **越境学習の効果をもたらすためには、どのような工夫が必要なのでしょう？**

・**逢坂氏** 「越境体験者の継続的な成長という意味では、研修前後も含めた工夫も大切だと感じています。弊社が意識していることとしては、例えば**研修前から上司を巻き込むこと**。研修中であれば、**内省を通じた学びを助けてくれる伴走者(メンター)の存在**は非常に大事になってきますし、**研修後は研修で学んだことをきちんと言語化して発信する機会**を与えること。あとは同志も必要なので、**研修後のネットワーク作りのサポート**など、色んな要素が必要になってくると思っています。」

・**小沼氏** 「越境活動を運営する立場として大事にしているのは2つあって、1つが研修中の**メンターの役割**です。**越境中の学びを言語化・抽象化して、終了後も適用可能な学びに消化させていくためのお手伝い**を非常に大事にしています。もう1つは**研修前のご本人との対話**を丁寧に設計しています。**キャリアビジョンも含め、この経験を通じて何を得たいのか**、というところ。自分の意思で越境された方は、圧倒的に効果が違うという実感があります。」

・**石山教授** 「越境体験者が会社に戻ってからどうなるかを詳しく調査しています。**皆さん変革意欲が非常に上昇しているもの、最初は空回りすることもあります**。その時に上司や人事部門は、上から見てその人をもっと成長させてやろうという視点ではなく、同じ変革する同志としての行動力や変革意欲を認めた上で、**その人をどう活かすのかという視点で考えた方がよい**というケースが結構出てきています。だから、**ネットワークの支援をしてあげる**というのはすごく良いですね。」

・**浅野氏** 「越境学習で学んだことを日常的に実践していくことが重要だと思うんですね。つまり、一歩はみ出ようという努力を繰り返していくと、組織を動かせるようになった時に培ってきた人脈が生き始めるということだと思うんです。**そのための環境を整えたり、投資してあげるということも重要**ですね。」



□ 「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）

