



第1特集

社員の放浪、 歓迎

なぜ越境が人を鍛え、組織を強くするのか

Illustration = 下谷二助

+++++



旅立ち

はじめに 「越境」を糸口に、キャリア確立を実現していく

週刊東洋経済の2012年11月17日号の特集は「人ごとではない。明日はわが身の『解雇・失業』」。主な上場企業の希望・早期退職者募集状況のリストが掲載され、「希望・早期退職者募集は10月末までに1万6000人を超えた。すでに昨年の倍」(東京商工リサーチ調べ)と記述されている。次ページで法政大学大学院政策創造研究科教授の諏訪康雄氏が指摘する、「企業が活発に活動している期間と、個人のキャリアの長さのギャップが非常に大きくなってきた」ということの、1つの表れではないだろうか。

こうした状況を見るにつけ、産業能率大学情報マネジメント学部准教授の荒木淳子氏が、「個人が仕事に関する自己概念を把握し、周囲の状況に柔軟に対応しながら、意欲的に自分のキャリアを構築していこうとする考え方や姿勢」と定義する「キャリア確立」が、ますます働く個人に求められることを実感する。

今回の特集では、そうしたキャリア確立の糸口として、「もっと社員の越境を促してはどうか」ということを提起したいと考えている。ここでいう越境とは、いつも働いている職場の内外を行き来することだ。最も想定しやすいのは、会社の外に出て異質と触れあいながら、学んだり、社会的活動に参加したりすることだが、ある程度の規模の会社なら、職種や部門、事業所をまたぐことも越境といえるだろう。

読者の多くは、「越境して学んだり活動したりすることが、本当にキャリア確立を促すのだろうか?」と疑っているかもしれない。10ページからの「キャリア確立と越境の関係」、さらに「越境の達人列伝」(18ページ)の3人の物語と読み進むことで、そうした疑念はかなり払拭できるのではないかと、担当者としては自負している。

五嶋正風 (本誌編集部)

キャリアを 描く主体は、 なぜ個人に？

会社の寿命と、働く個人のキャリアの長さのギャップをいかに埋めるか。非定型な仕事をこなせる人材の厚い層という、日本企業の強みをどう維持していくのか。2つの観点から、キャリアを描く主体が個人に移っていく理由を探る。

キャリア権で基礎づける 自分らしい職業生活

法政大学大学院政策創造研究科教授の諏訪康雄氏は、自らが目指す方向や社会変化を勘案しながら、個人がキャリア形成していくことを支える法概念として、「キャリア権」を提唱している。働く人々が自分なりに職業生活を準備し、開始し、展開することを基礎づける権利で、キャリアの準備（教育・学習権）、開始し展開すること（職業選択の自由、労働権）の保障が含まれるものだ。

こうした新しい法概念が必要になるのは、「企業が活発に活動している期間と、個人のキャリアの長さのギャップが非常に大きくなってきたからです」と諏訪氏は説明する。

日本企業が元気だった高度成長期から1980年代ごろまでは、企業が隆盛となっている期間と個人のキャリアの長さには、あまり大きなギャップがなかった。その結果、「雇用は定年まで保障するから、キャリア形成については会社に下駄を預けなさい」という関係が労使の間で成立していた。

だが現在は、企業の競争優位の源泉が、大規模な設備などよりも人の頭脳から生み出される知識へと移っていく、知識社会化が進展している。そのことはビジネスモデルの寿命を短くし、次々とビジネスモデルを改善したり生み出したりできない会社は、市場からの退場を迫られるというように、企業の寿命も短くする方向に働いている。

一方、企業で働く個人のキャリア

の長さは、定年延長などもあいまって、50年近くにもなろうとしている。企業が元気な期間は短く、個人のキャリアは長くなることで、雇用とキャリア形成を両方とも会社にゆだねるという図式は、成り立ちにくくなってきているのだ。

自助、共助、公助の バランスを再編する

つまり、企業だけが働く個人のキャリア形成に大きな責任を負うことが難しくなってきている。それゆえ諏訪氏は、キャリア形成に対する責任分担の、自助（働く個人）、共助（企業）、公助（国や地方公共団体）のバランスを再編することが大切だと説く（次ページ図）。「雇用もキャリアも企業が責任の大部分を担ってい



る状況では、とりたててキャリア権
 というような法概念は必要ないでし
 ょう。だが自助、共助、公助がそれ
 ぞれどんな責任を分担するかを考え
 るためには、分担する大本を、キャ
 リア権として明確にしておく必要が
 あるのです」(諏訪氏)

社員が学び続けないと
 知識社会では生き残れない

たとえば、「社会人大学院の学費
 を所得控除の対象にするべきか」と
 いったことを考える際、キャリア権
 という法概念が設定されれば、「自
 分らしいキャリアを確立するため、
 学費を自己負担して社会人大学院に
 通ったのは自助精神の発揮に当たる。
 公助として、所得控除によって自助
 を支援してもいいのでは」といった

短くなる企業の隆盛期
 長くなる個人のキャリア
 大きくなるギヤツプ

議論がしやすくなる。

知識社会で勝ち残る企業になるた
 めには、競争優位の源泉となる知識
 を次々と創造していく必要がある。

「知識創造のためには、社員が学び
 続ける必要があります」(諏訪氏)。
 そして学び続けようという原動力は、
 働く人々の「自分らしいキャリアは
 自らが主体的に描いていく」という
 思いになると、諏訪氏は言う。

「個人にキャリア権など認めたら、
 企業の人事権が制限されてしまうの
 ではないか」という意見に代表され
 るように、企業側のキャリア権に対
 する反応はあまり芳しくないようだ。
 だが先に述べたように、キャリア権
 という法概念の目指すところは、個
 人のキャリア形成に対する、自助、
 共助、公助のバランスを再編しよう
 という点にある。「社会の現実やあ
 るべき姿に向けて責任の分担を再考
 することは、企業側にとっても不利
 益なことばかりではないはずです」
 (諏訪氏)

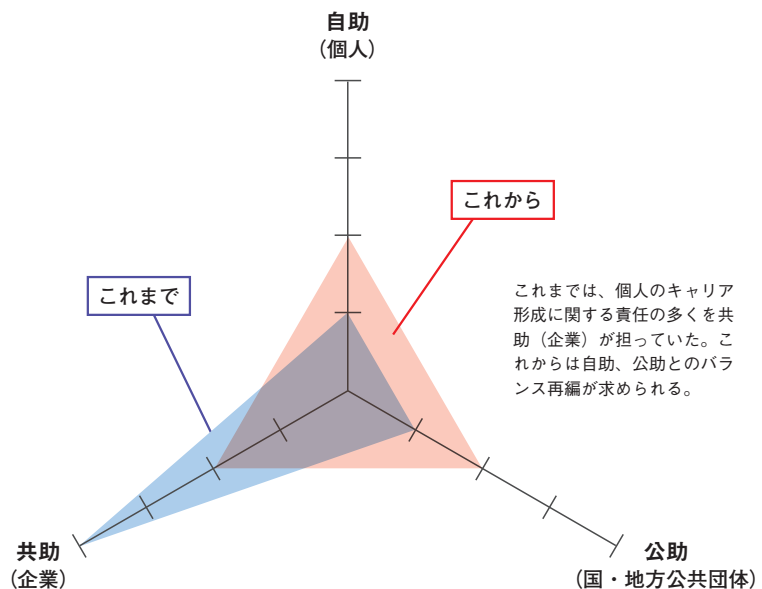


諏訪康雄氏

法政大学大学院政策創造研究科
 教授

Suwa Yasuo_専門は労働法、雇用政
 策(キャリア形成支援政策)。法政大
 学社会学部教授、ポーロニャ大学客員
 教授などを経て、2008年から現職。
 著書は『労使コミュニケーションと法』
 (日本労働研究機構)など。

！ 自助・共助・公助のバランスを再編する



崩壊後はどうすべきか OJTが可能にしていた。 非定型・判断企画職務を

慶應義塾大学総合政策学部教授の花田光世氏は、日本企業がその強みを担う人材を育成し続けていくため、個人が自らのキャリア形成にもっと関与していくべきであり、企業の積極的な支援が重要だと説く。

花田氏によると、かつて多くの日本企業が職能資格制度や職務等級制度で採用していた、職務の内容と難易度を示す職務分析は4段階になっていた。A：補助職務、B：定型職務、C：非定型職務、D：判断企画職務だ。「米の企業では、この職務分析は主として、A、Bの職務レベルが対象で、それが職務記述書や職務マニュアルにまとめられてきたという経緯があります。ですが日本の企業では、C、Dレベルの職務『能力』の獲得・形成を重視し、正社員の育成を図っ

てきた。このレベルの職務をこなせる正社員層の厚さが、日本企業の強さを支えていました」（花田氏）

OJTを通じて 組織的、体系的に育成

では日本企業は、どうやって多くの社員にC、Dの段階をステップアップさせていったのだろうか。まず担当する職務遂行に必要なスキルをマスターさせ、次にその周辺職務に取り組みさせて多能工化を目指し、さらには異なる職場へ異動させて職務の幅を広げる。「OJTを通じてC、D段階を担える社員を組織的、体系的に育成してきました」（花田氏）

ここで問題になるのが、最近の日本企業におけるOJTの崩壊だ。ビジ

自助・共助・公助のバランス デンマークの場合

6ページで法政大学大学院教授の諏訪氏は「キャリア形成に対する責任分担の、自助、共助、公助のバランスを再編することが大切」と話していた。ここでは日本とは違ったバランスの一例として、デンマークの「フレキシキュリティ」という雇用政策を紹介しよう。

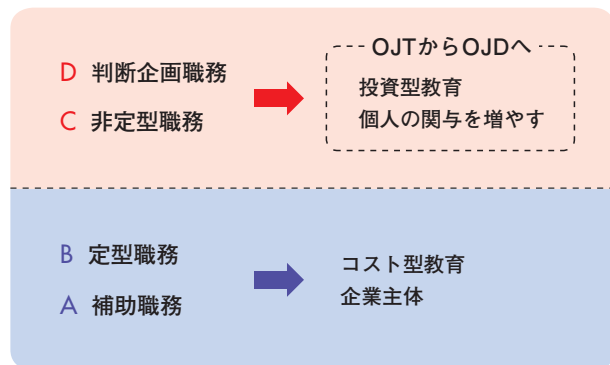
まず公助に関して言えば、給付水準の高い失業保険と、充実した成人教育訓練制度が用意されている。一方、共助については、正社員の解雇に高いハードルのある日本と違い、解雇規制は非常にゆるやかなものになっている。

つまり、働く個人の側から見れば、解雇規制のゆるさから、不況のあおりを受けて簡単に解雇さ

れるかもしれない。だが仮に失業しても、手厚い失業保険の給付を受けながら、充実した成人教育訓練制度を活用。新しいスキルを身につけて、成長期で雇用を増やしている企業などに再就職していく——という流れになる。「新しい知識・スキルを学ぼう」といった、自助の精神をより発揮しやすい仕組みといえるだろう。

ちなみに最近のデンマークの失業率は7%台。10%を超すEU全体やイタリア、フランスよりは低い。5%台のドイツは上回っている。国情の違いもあって丸ごとまねすることは難しいだろうが、デンマークのアプローチは、1つの参考にはなるだろう。

！ 職務の難易度と能力開発の主体



A：補助職務、B：定型職務の段階はこれまで通り企業主体。C：非定型職務、D：判断企画職務段階では、個人の関与を増やしていく。



花田光世氏

慶應義塾大学総合政策学部教授
同大学SFC研究所
キャリア・リソース・ラボラトリ
代表

Hanada Mitsuyo_専門は人的資源開発論、キャリアデザイン論。社会学博士(南カリフォルニア大学)。産業能率大学教授を経て、1990年から現職。キャリア・リソース・ラボラトリでは日本企業の組織・人事・教育の問題を研究調査し、実践活動の支援にも取り組んでいる。

ネス環境の変化が速まり、技能・技術の陳腐化が進み、M&Aやアウトソーシングなど組織の統廃合のペースも上がって、企業側によるOJT体系の設計・維持が困難になっている。

花田氏はC、D段階に必要なコンピタンスを、特定の組織内で、複数職務を担当する業務という視点で捉え、その業務をこなす個人の人組織内での役割構築を重視するべきだ

と言い、この役割遂行に必要なコンピタンスを「ロールコンピタンス」と呼ぶ。より複合的・統合的で、「一緒に働く人への配慮」「ユーモアのセンス」など、チームで職務をこなすために必要な、潤滑油的なものだ。「徐々にOJTの役割が後退するなか、これからは会社主導のOJTに代わり、個人が能動的主体的にロールコンピタンスを開発するOJD(On the Job Development)が必要になります」(花田氏)

OJDを進めるには、まず会社ごとに求められるロールコンピタンスの明確化が必要だろう。そのうえで、どんな業務を通じて、どんなロールコンピタンスを伸ばしていくのか、社員自身の行動開発が必要となる。日常の仕事だけで開発の機会が不足するなら、組織横断プロジェクトに手を挙げて参加したり、仕事を離れて自主的な勉強会やコミュニティ活動に参加したりする必要もあり、それが昨今のコミュニティオププラクティスと呼ばれる、小集団活動の活用とも連動すると花田氏は言う。

花田氏は、職務分析の4段階のうち、A、Bの段階に必要なスキル教

育は「コスト型教育」として企業が主体となって担うべきだと言う。「社員がこれらのスキルを身につけないことには、日々の仕事は回らない。だから企業が担うべきコストなのです」。一方でC、D段階に必要なロールコンピタンス開発については「投資型教育」という位置づけで、これまで述べたように、個人の関与を高めていくべきだとする。

「自分のキャリアは自分でデザインすべきだ」と、すべてを個人に委ねるのではなく、OJDという概念を導入しつつ、企業と個人の能力開発における役割分担を明確にしていく。日本企業の強みを維持しながら、キャリア確立を実現できる個人も増やしていくため、必要な取り組みではないだろうか。

日本企業の強み維持へ
自発性を発揮し
個人も関与していく

キャリア確立 と 越境の関係

ここまで、企業で働く人たちに、よりキャリア確立が求められる状況になっているのを見てきた。続いて、越境して学び、活動することが、どのようにキャリア確立を促すことになるのかを、3人の研究者の話に見出してみよう。



道連れ

多様で非成果志向な学びの場には キャリア確立を促す経験が満ちている

産業能率大学情報マネジメント学部准教授の荒木淳子氏は、多様な学習・交流グループメンバーに対するインタビュー調査を通じて、「越境とキャリア確立の結びつき」を論証している。

10の学習・交流グループ
30人にインタビュー

荒木氏はメンバー同士が日常的な問題を解決したり、アイデアを共有したりしている、10の学習・交流グループでインタビュー調査を実施した。各グループの概要は12ページ上の表にまとめた。話を聞いたのは、

各グループの、イベントを計画してメンバーを結びつけている「コーディネーター」、指導的役割を引き受け、コーディネーターの補佐役でもある「コア・グループメンバー」、活動参加から問もない、活動へのかかわりが弱いといった「周辺グループメンバー」の3人。計30人にインタビューしたことになる。

荒木氏は、「キャリアの確立」を「個人が仕事に関する自己概念を把握し、周囲の状況に柔軟に対応しながら、意欲的に自分のキャリアを構築していくこうとする考え方や姿勢」と定義する。そのうえで、別の定量調査結果の多変量解析などを通じて、キャ

リア確立を促す経験を5つ挙げている。第1は「情報・知識の獲得」。自分の仕事や専門領域に関する情報・知識の獲得や、専門領域に関する関心が高まる経験を指す。

第2は「社会的役割の獲得」で、役職、職種、仕事内容など、自分と同じような立場にあるメンバーと、興味関心や悩みを共有、共感することだ。

第3は「今後のキャリアに対する意欲と展望」で、自分の仕事やキャリアについてモチベーションが向上し、展望をもつ経験。

第4は「自分の仕事や組織に対する振り返り（リフレクション）」で、

自分の仕事や所属組織をほかと比較して客観的に捉え、俯瞰することや、これまでの前提や信念を振り返ることなどをいう。

第5は「境界越え」で、コミュニティ（グループ）同士の橋渡し、コミュニティを越えた知識や経験の持ち込み、新しい試みの開始などのことだ。

経験の多いグループと 少ないグループに違いが

30人のインタビュー内容からは、上記5つのキャリア確立を促す経験のエピソードが、62抽出された。経験数が62でグループ数が10だから、1グループの平均経験数は6.2になる。この平均値を下回る5グループ（キャリア確立を促す経験が、あまり聞き取れなかったグループ）と、上回った5グループを比較すると、明らかかな傾向の違いが見えてきた（次ページ下の表）。

まずくっきりと分かれたのが「所属組織の多様性」だ。荒木氏はメンバーが社内の同一部門に限られてい

る場合を多様性「低」、社内だがメンバーが複数部門から集まる場合を「中」、メンバーの所属組織（会社）が異なるグループを「高」と分類した。

経験数が平均を上回った5グループのうち、実に4グループは多様性「高」であり、残る1グループも多様性は「中」だが、「さまざまな部門の、年齢層も異なる女性技術者が集まるグループでした」と荒木氏は説明している。社外への越境のほうがいいが、やはりキャリア確立を促す経験に出会う可能性は高まるようだ。だがある程度の規模の会社であるなら、「多様性」を意識して部門、職種、事業所などをまたぐことで、社外への越境と同じような効果を得られるとも考えられる。

なぜ多様性の高い学習・交流グループでは、キャリア確立を促す経験が多くなるのだろうか。荒木氏はインタビュー内容などから2つの理由を考えている。1つは、たとえば同じマーケティング担当でも、会社が違えば仕事の進め方、価値観のポイントなどが違うことに直面する。その経験が、それまで自分が築いてき

た「マーケティングの仕事とは」に関する持論について、内省するきっかけとなるのだ。

もう1つは、社外の人に自分の仕事内容や、仕事に関する持論を説明しようとする、社外の方は社内用語や社内常識を知らないから、基本的な事柄から、丁寧に、社外の方でもわかるように説明する必要がある。「これも自分の仕事や持論について、内省を促すきっかけになっているようです」

成果を志向しないことが 対話や内省につながる

次に注目したいのは学習・交流グループの「活動の志向性」だ。報告書や提言の取りまとめ、ワークショップの実践などを目指している場合を「成果志向」、目的が交流やネットワーキングに置かれ、特に明確な成果を求めない場合を「非成果志向」とすると、キャリア確立を促す経験が多いグループは、すべて非成果志向だった。アウトプットが明確で締め切りがある、成果志向なグループ

荒木淳子氏

産業能率大学情報マネジメント学部
准教授

Araki Junko_東京大学大学院学際情報学
府修士課程修了。博士（学際情報学）。
専門はキャリア研究、学習環境デザイン。
東京大学大学院情報学環助教などを経て、
2010年から現職。著書は「企業内人材
育成入門」（共著、ダイヤモンド社）など。



活動は、通常の仕事と変わらない進め方になりがちだ。「他者の考えをゆっくり聴く時間がなく、聴いたとしてもそれについてじっくり語り合ったり、内省したりという機会に恵まれないのでしょうか」。ただ、非成果志向であっても、どういうメンバーが集まっているのか、会の目的は何かといったグループのドメインは、いずれも明確になっていたということは、併せて指摘しておく必要があるだろう。

**なりゆき任せにしない
配慮型リーダーの存在**

最後に取り上げる特徴は、「配慮型リーダー」の存在だ。グループの活動内容や人間関係をなりゆきに任せず、メンバー全員にとってより実りが多いものになるよう気配りを怠らないリーダーのことだ。会合にゲストを呼ぶときは講師と事前に綿密に打ち合わせをして、グループの趣旨や話のポイントを明確に伝える人、新しい参加者を飲み込みに誘い、メンバー同士を紹介する人などがいたという。

荒木氏の研究はキャリアの確立に越境が大きな役目を果たすことを示しているが、人事への示唆はそれだけにとどまらないだろう。「社内でも効果的な越境の場づくりは可能なのか」「どんな志向性をもつグループがキャリア確立を促しやすいのか」「グループのあるべきリーダー像は」など、従業員のキャリア確立につながりやすい越境の支援を、企業側が実現するためのヒントを随所に見出すことができる。

！ 調査した学習グループのプロフィール

	社内／ 社外	規模	活動 年数	活動内容	メンバー
A	社内	4人	8カ月	教育・人材育成に関する勉強。毎週1度朝に30分集まり、輪読・情報交換	社内教育・人材育成に関心をもつ人
B	社内	約10人	半年	社内法務に関する知識・情報を共有。月1回1時間の勉強会	社内の法務担当者
C	社内	約30人	8年	顧客と共に実施するワークショップ手法の推進	社内ワークショップに関心のある人
D	社内	約20人	2年	女性技術者のネットワーク。3カ月に1度ランチミーティング	社内の女性技術者で、参加呼びかけに応じた人
E	社外	約10人	8年	教育・インターネットに関する調査研究、情報交換	ある個人の知り合いを中心に教育・インターネットに関心のある人
F	社外	約200人	2年半	ダイバーシティマネジメントの促進、定着。女性リーダーの育成。毎月の定例会と分科会活動	会員企業でダイバーシティマネジメントに取り組む女性や女性管理職
G	社外	約10人 (SNS登録は約350人)	3年	カフェや仕事に関する学習・情報交換。数カ月に1度カフェに集まり交流	SNSでの呼びかけに応えた人、個人の知り合いなど
H	社外	約20人	6年	キャリアに関する学習・情報交換、調査や学会発表	キャリアやキャリアカウンセリングに関心をもつ人事担当者など
I	社外	約20人 (SNS登録は約90人)	1年	消費財マーケティングに関する情報交換・交流。2カ月に1度ゲスト講演とディスカッション、懇親会	消費財メーカーのマーケティング担当者など
J	社外	約80人	3年	ダイバーシティマネジメントの促進、定着について、月1回情報交換	企業でダイバーシティマネジメントに取り組む担当者

！ キャリア確立経験と学習・交流グループの特徴

	学習 グループ	キャリア 確立経験 の数	所属組織 の多様性	活動の 志向性	配慮型 リーダー
確立経験 少	A	2	中 (社内)	非成果	
	B	3	低 (社内)	非成果	
	F	4	高 (社外)	成果	
	C	4	中 (社内)	成果	
	H	5	高 (社外)	成果	
確立経験 多	E	7	高 (社外)	非成果	
	G	8	高 (社外)	非成果	○
	D	8	中 (社内)	非成果	○
	I	10	高 (社外)	非成果	○
	J	11	高 (社外)	非成果	○

出典：「企業で働く個人のキャリアの確立を促す実践共同体のあり方に関する質的研究」（荒木淳子）の図表を基に編集部作成

専門性を高める学習だけでは足りない 違和感を変革につなぐ、水平学習のすすめ

法政大学経営学部経営学科教授の長岡健氏は、この10年、ビジネスの現場に浸透してきた職場での学習を「ビジネスにおける垂直学習」（以下、垂直学習）と呼ぶ（次ページ図）。この垂直学習は、3つのステップで成立する。①職場で協働的な実践に参加し、②実践のなかで修羅場をくぐる経験を積み、③経験について、他者との対話を通じて内省するというものだ。「この3ステップを通じて、何らかの専門領域について訓練や経験を積み、熟達（やり方に慣れて上達する）することが、垂直学習の目指すところだ」

実践、修羅場、内省 垂直学習の3ステップ

座学で体系的な知識を身につけることだけが学習ではなく、現場における仕事経験も重要な役割を担って

いることがきちんと位置づけられるなど、「垂直学習のアプローチは、職場における学習のイメージをより豊かなものにすることに貢献してきたのです」と、長岡氏は言う。

ビジネスの現場における垂直学習の重要性を認めたいうえで、長岡氏は「しかし、それだけで職場における学習は、本当に事足りるのでしょうか」と疑問を投げかける。たとえば、熟達の研究では、「ある領域の熟達（一人前のプロになる）には、10年の歳月がかかる」とされている。バイオリン、チェスなど、評価軸がほぼ定まり、熟達に至る訓練のステップも体系化されているような領域なら、現在の評価が10年後もそのままあてはまるかもしれない。「ですが、ルールもプレイヤーも日々変化していくというのが、現在のビジネス環境です。そのような激しい環境変化のなかで、特定領域の垂直学習に10

年かけたとしても、熟達するころにはもう、その専門能力を社会が必要としていないかもしれません」

評価の基準自体が 変化することへの対応

現在のビジネス現場には、垂直学習以外の学習アプローチが求められるのではないだろうか——。長岡氏は、「変化への対応」に注目すると、垂直学習とは違ったアプローチの必要性が鮮明になってくると説く。

長岡氏は、「変化への対応」には2つのタイプがあるという。1つは「置かれた状況の変化への対応」で、「通常、多くのビジネスパーソンが変化への対応と聞いて思い浮かべるのは、こちらのほうです」。この「変化」では、目指すべき価値基準は一定のまま。たとえば、「上司の指示に忠実に従う」という人材像（価

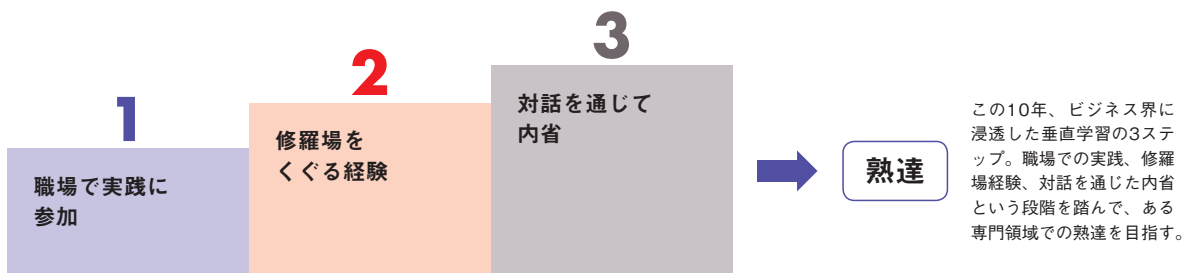
長岡 健氏

法政大学経営学部経営学科
教授

Takeru Nagaoka_英国ランカスター大学
マネジメントスクール博士課程修了(Ph.
D.)。専門は組織社会学、質的調査法、
経営学習論。産業能率大学情報マネジ
メント学部教授を経て2011年より現職。
著書は『ダイアログ 対話する組織』
(共著、ダイヤモンド社)など。



！ 「ビジネスにおける垂直学習」3つのステップ



値基準)が一定なら、顧客が替わっても、上司が替わっても柔軟に対応できるという意味の、「変化への対応」だ。

最近のビジネスの現場で増えているのは、もう1つの「活動の評価基準の変化への対応」だという。こちらは価値基準まで変化してしまう状況への対応を指している。求める人材像が「上司の指示に忠実に従う」から「上司に盾ついてでも、顧客にとっての価値を追求する」へ変わってしまうような、根本的な変化への対応が求められる場面が、現在のビジネスパーソンには増えてきているというのだ。「垂直学習によって熟達を成し遂げた人材ほど、『活動の評価基準の変化への対応』は苦手な傾向があるようです」。この点について、文化人類学の立場から知識の生産現場を研究する東京大学大学院教授の福島真人氏も、著書『学習の生態学』で、一定期間でルールがランダムに変わってしまうゲームを想定したうえで、「そうした状況では過去の経験は次のゲーム運営には部分的にしか参考にならず、場合によっては過去の経験そのものが、新し

いルールに適応する際の妨げになる」と述べ、「活動の評価基準の変化への対応」の難しさに言及している。

「活動の評価基準の変化への対応」で重要になってくるのが「アンラーニング」(学習棄却)という行為だと、長岡氏は言う。アンラーニングは組織学習論の分野で、「外部環境変化によって不適切になった組織内の既存知識や価値前提を捨て去って、新しいものに置き換えること」と定義されている。

このアンラーニングを長岡氏が企業人に説明すると、「外部からコンサルタントを呼んで、捨て去るべき知識や価値前提が何なのかを指摘してもらおうことが、重要なですね」と反応されることが多い。だが教育学などの研究では、「捨て去るべき対象を知るのは大事ですが、もっと大事なのは、『このままじゃダメだ』と、捨て去ることに腹落ちし、本気で取り組むことだといわれています」。「活動の評価基準の変化への対応」にはアンラーニングがポイントであり、アンラーニングの成否は、腹落ちして、既存の知識や価値前提を捨て去ることに本気で取り組めるかど

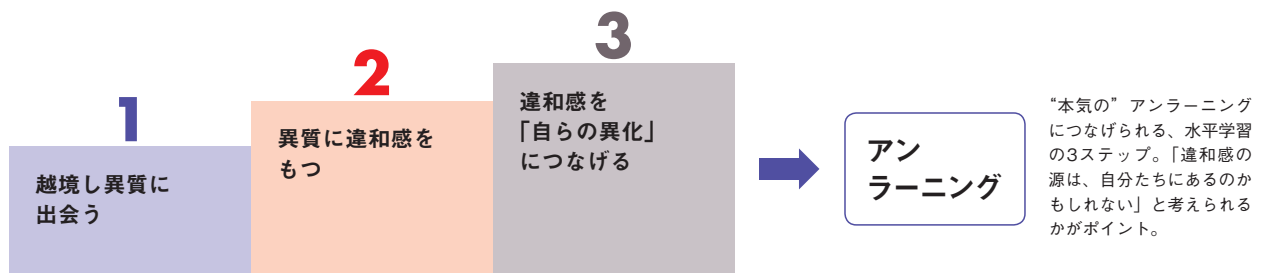
うかにかかっている——。

こうした“本気の”アンラーニングに結びつくのが、越境を通じた「ビジネスにおける水平学習」(以下、水平学習)なのだと言っている。つまり、変化の激しいビジネスの現場に今必要なのは、垂直学習に加えて水平学習もうまく実行できるようにすることなのだ。

異質への違和感で 価値観をゆさぶれるか

「垂直学習」に3つのステップがあったように、「水平学習」にも3つのステップがあると長岡氏は説く(次ページ図)。①越境して異質な価値観に出会うこと。②出会った異質に違和感をもつこと。③その違和感に自分起因するかもしれないと、考えることだ。ここで重要なのは、異質な行動や考え方に違和感をもった後の、第3のステップだ。「多くの人は異質に出会ったとしても、『へんなのは相手で、自分たちではない』とってしまうものです」。だが越境をうまく学習に結びつけている人は、「この違和感は、自分がへんだか

！ 「ビジネスにおける水平学習」3つのステップ



ら感じるのかもしれない」と考えることができる。このような考え方に立つことを「自らを異化する」と長岡氏は呼ぶ。越境による学習がうまくできる人は、自らを異化することができており、違和感をきっかけに、それまで自分が築いてきた価値観をゆさぶることができるというのだ。

越境し異質に出会うようにすることは、誰もが意識すれば可能なことだろう。だが多くの人は異質に出会って違和感をもったとしても、「それは自分たちでなく、相手の行動・思考がヘンなのだ」と、「他者を異化する」ことに帰結させてしまうことが多い。「ですから、水平学習の研究に今求められているのは、異質に出会って感じた違和感を、自らの異化につなげられるようにする仕組みの開発なのだと感じています」

後先の問題ではない
どちらも身につけたい

「活動の評価基準の変化への対応」も求められる現代のビジネスパーソンには、垂直学習だけでなく水平学習も必要だとするなら、キャリア確

立にはどんな影響がでてくるだろうか。「組織側が専門性を深めることばかり強調することは、垂直学習への偏重につながるのではないだろうか」と、長岡氏は言う。究めよう、熟達しようと思っていた専門領域の山が崩れてしまう状況が、「活動の評価基準の変化」ではないだろうか。時には越境を通じた水平学習に出かけて、究めようとしている領域の、社会のなかでの位置づけ（山は崩れそうになっていないか）を確認することが求められるのだろう。

また、現在の多くの企業では「若いうちはまず社内で地歩を固めて、外に越境するのはそれから」と考える人が多くはないだろうか。だがそれは「まずは垂直学習、水平学習は後回し」というメッセージになると、長岡氏は言う。「変化の激しいビジネス環境を考えれば、後先の問題ではなく、どちらの学習スタイルも身につけていく必要があります」。だから長岡氏のゼミでは、学生たちが水平学習につながるような越境活動を、積極的に展開しているという。



過去と様相が違う “第3次勉強会ブーム” 企業が失った機能を、社会が代替している？

豊田義博 リクルートワークス研究所 主幹研究員

かつての本誌連載「成長の危機」(70~75号)。日本企業のお家芸といわれたOJTの機能不全、成長実感のもてない若者の早期離職、中高年を突然襲うキャリアの陳腐化——。与えられた企業内での仕事に力を入れ、職場で学んでいくだけでは、多くの個人の成長が約束されない時代の到来を予見し、高橋俊介氏(現・慶應義塾大学大学院特任教授)と私たちとの共同研究プロジェクトを本誌と連動させたものだ。そして、当時の予見は、もう既に現実のものとなりつつある。

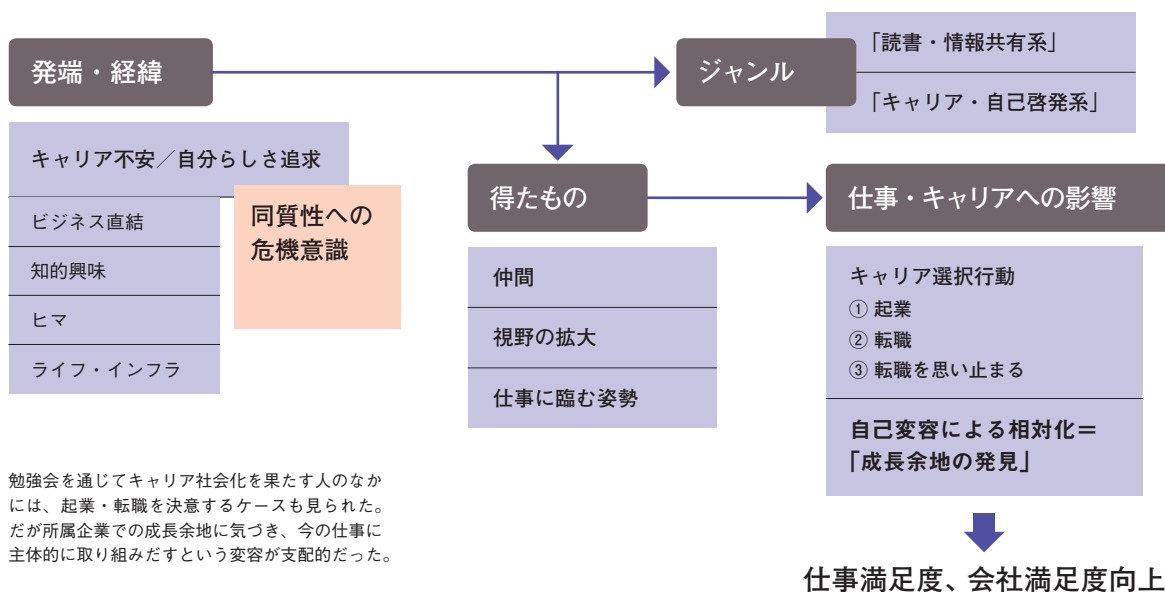
変化の激しい現代社会においては、

業務時間外に自ら主体的に学ぶことが、極めて重要になっている。主体的な学びは、「個人で学ぶ(書籍、通信講座など)」「制度化された場において集団で学ぶ(大学院・スクール)」に大別されるが、近年は、勉強会、交流会と呼ばれるインフォーマルなコミュニティ(以下勉強会)が急速に発達している。私は、それまで、批判的・懐疑的に見ていた勉強会の実態を探索しようと思い立ち、実態に詳しいジャーナリスト、勉強会ブームを生み出したキーパーソン、勉強会の主催者や数多く参加しているユーザーなどへのインタビューを試みた。

批判的・懐疑的に見ていた
勉強会の実態を探索

実は勉強会ブームは、過去にも2回ある。第1次ブームは、第2次オイルショック後の1979年前後。第2次ブームは、円高不況の1980年代後半から90年にかけて。いずれも経済の後退局面でのブーム発生で、その主役は、ミドルのビジネスパーソンだ。いずれの時代も、勉強会に参加していた中核は、大手企業各社の次期幹部といえる、課長一歩手前ぐらいの「力を持って余した有志」だっ

！ 勉強会の学習メカニズム



たようだ。

**不況とは関係がない
若手が中核プレイヤー**

今回のブームは、2008年に端を発している。リーマンショック前で、景気局面とは関係がない。また、以前のブームでは対象に浮上していない若手層が中核のプレイヤーであることも大きく異なる。

勉強会は、内容も多彩であり、参加動機もそこで得たものも多様ではある。しかし、そこには明らかな傾向が読み取れた。多くの人が参加経験をもつ勉強会のジャンルは「読書・情報共有系」「キャリア・自己啓発系」であり、参加の発端・経緯は「キャリア不安／自分らしき追求」であった。そして得られたものは、「仲間」「視野の拡大」「仕事に臨む姿勢」だ。

所属企業において、上司や同僚の知識、価値観、仕事への姿勢の偏り＝同質性のなかに身を置き、「このなかにずっといても、自分は成長できないのではないか、自分らしいキャリアを築けないのではないか」という危機意識を募らせる。フェイスブックに代表されるSNSなどを介したネット上の友人からの誘いで、多様な人のものの考え方やキャリアビジョンに触れたくて、「読書・情報共有系」「キャリア・自己啓発系」ジャンルの勉強会に参加する。そこでの対話によって、自身の視野、立ち位置が偏っていることに気づき、その気づきをもたらしてくれた人と仲間になり、後ろ向きになっていた自身の仕事の意味・価値を再定義し、仕事に臨む姿勢が変容し、自身のキ

ャリアに主体的に向き合うようになる——。このような自己変容は、インタビューした30人の勉強会参加者の過半数で見られた。

もう1つ、インタビューをしていて気づいたことがある。それは、勉強会に参加している多くの人たちが、各社のトップ層の間人ではない、ということだ。第1次、第2次ブームの主役、大卒ミドルは、その存在に多少の陰りがあったとしても、押しも押されぬ会社の中核。2-6-2の法則でいえば、上位の2に当たる。今回のブームの参加者も、大半は大卒ではあるが、会社のなかでのポジションは、2-6-2の6に当たる、ボリュームゾーンにいる人たちだ。その人たちが、所属する企業の環境、与えられた仕事に対して、主体的にかかわることができていない。にもかかわらず、勉強会への参加を通して、自身の仕事、キャリアに対して主体的になっていく。

**失われたOJTの根源
社外に越境して社会化**

「社会化」という社会学用語がある。ある社会への新規参入者が、その社会の文化、特に価値と規範を身につけることを指し、学習によって後天的に獲得するものとされている。ある会社に入り、その会社に馴染んでいくという「組織社会化」において、かつての日本企業は卓抜したものをもっていたといわれている。その会社の価値や規範というものを上司や先輩たちが寄ってたかつて植え付け、あつという間に、その会社の人らしくしてしまう。そして、組織社会化



Toyoda Yoshihiro 東京大学理学部卒業。『就職ジャーナル』『Works』編集長などを経て、2011年から現職。組織・人材マネジメントの未来形、若年層の就業意識や価値観などを探索している。著書は『就活エリート迷走』（ちくま新書）など。

と同時に、その組織で長く働いていこうという、「キャリア社会化」までが形成される。それこそが、日本企業のOJTの根源であったといえるだろう。

現在の勉強会ブームは、日本企業の現場が失ってしまったこうした力を、社会が担保している、という構図にも見える。企業に所属しながら「放置」されている多くの個人が、自発的に「社会化」の場を求めて彷徨い、その一部が、勉強会という場を活用して、キャリア社会化を果たしている。これは、もはやブームとはいえない。ムーブメントだ。

このムーブメントは、企業の人材開発、キャリア開発のパラダイム転換を迫るものだと私は捉えている。自前主義を放棄し、新たな社会の仕組みを作るというパラダイム転換ができるかどうか、という大きな問いを投げかけていると見ている。そして、もしパラダイム転換ができないときには、企業と個人の関係はより疎遠になり、やがては職種横断的なユニオンなど、新たな勢力が誕生することにもつながるように思える。

越境の達人 列伝

越境して学び、活動することをキャリア確立に結びつけている“達人”たちの実態に迫った。3人の物語には「キャリア確立につながる越境の勘所」に関する、多くの示唆があふれている。



達人 1

西出恵美氏

日産自動車R&D人事部
R&D人材育成グループ

どんな学びの場でもgive&takeを意識 透明性ある越境が、好循環につながる

西出恵美氏は、日産自動車です社内人材育成、教育プログラムの企画と運営に携わる。積極的に社内外で学習する姿からは、向学心旺盛な優等生ではと思ってしまうが、意外にも、「勉強好きではなかったし、会社も寿退社するまでの腰掛けのつもりで入りましたから、かつては学びとは縁遠い会社員生活を送っていました」と言う。

そんな西出氏が積極的に越境を始めた直接のきっかけは、人材育成の部門に異動し、それと前後して、2001年末から日産リバイバルプラン

が始まったことだった。

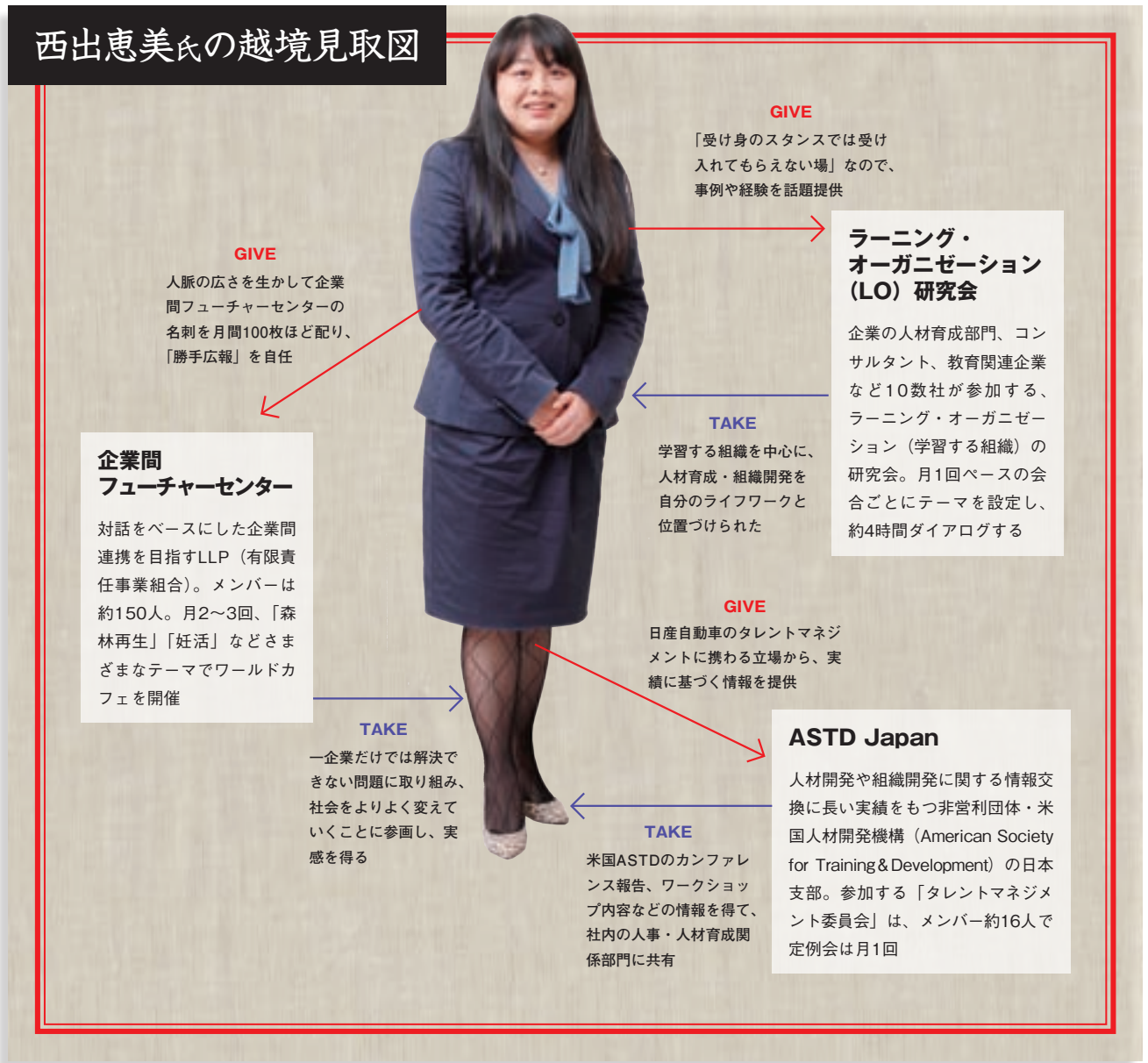
人材育成部門への異動が
越境のきっかけ

西出氏に与えられたタスクは、新卒にせよ中途採用にせよ、新入社員をいかに早く育成して戦力にするかということだった。それには、自身の学びが必要不可欠だと感じたという。「自分自身が変わらないと、会社には残れないかもしれないという危機感がありました」

上司のアドバイスも受けて学び始

めた西出氏だが、初めのうちは「研究者中心の研究会などではなく、初級者向けの勉強会に交えてもらうつもりでした」というように、「誰かに教えてもらう」に近い気持ちだったようだ。越境先には、人材マネジメントや教育学などの専門家も少なかった。そんな人たちへの引け目もあったのかもしれない。しかし、「勉強のため、社員向けに社外パートナーと企画した研修を見学させてもらおうと思ったら、受講生の1人としてしか参加は認められないと言われました」といった経験を重ねる

西出恵美氏の越境見取図



うち、受け身から「誰かと学び合う」態度へと変わっていった。理論的な研究や学術的な調査の実績はなくても、社内事例や生の経験を学びの場に投げかけることが、寄与につながることを実感していったのだ。「タレントマネジメントについては、日産自動車の実践は先進的だ」といった立ち位置がわかってきて、自信がついてきたということもあるだろう。

今は「どこの学びの場に行っても give&take」を心がけているという。「会社に還元できるものを持ち帰る

ために、私も会社から何かを提供する。私が何かを持ち帰るとしたら、相手にも必ず何かを持ち帰ってもらうということが重要だと思います」

違う価値観の人と話し 何かが生まれる

自身の学びのなかで「学習する組織＝ラーニング・オーガニゼーション」の考え方に会い、「組織の成長を実現するためには、個人だけではなく組織全体が学び続ける必要が

ある」と目覚めた。そうなる、自分が学んだ知識を提供するだけでは会社への貢献は不十分で、職場を「学習する組織」に育てることが重要になる。「優秀な人でも社内にもってウンウンうなっているだけでは行き詰まる。価値観の違う外の人と話したときに何かが生まれる。だからそういう人の越境を促す活動にも取り組んでいます」

とかく越境する人は、企業側から冷ややかな目で見られがちだ。西出

氏のケースのように、本人の希望と会社の要望が統合され、「こんな放浪なら組織も大歓迎」となるにはどうしたらいいのだろうか。

西出氏は、必要なのは「透明性」だと言い、越境を同僚や上司に隠すことは悪循環の始まりだと指摘する。「透明性がないと、信頼が生まれない。信頼性の低い社員は評価されない。評価されないと本人のモチベーションが下がって仕事から逃避するようになります」。そんな悪循環のなかで社外活動をしている人は、「越境者のように見えて、実は現状逃避」ではないかと西出氏は厳しく指摘する。「周りの理解がないときには、隠したくなることもあるでしょう。でもそこは個人が頑張って、理解者を増やさないといけません。私の周りを見ても、同僚や上司に理解してもらえるように説明している人は、生き生きと越境し、いいループを回せています」

企業人事側にも、透明性を高める努力が求められる。会社がしてほしいこと、すなわち社員に求める人材

像を、大雑把にではなく明確に伝えることだ。さらに、「社外での活動＝逃避」のような先入観で社員を見ないことも必要だろうと西出氏は言う。

越境がキャリアの確立につながるという意識は、もともと西出氏にはなかった。しかし今では、社内と社外を行き来して活動してきたことが自分のキャリアにプラスに働いていることに気づいている。

「『学習する組織』を作ろうと社内であれこれ動くうちに、人材育成や組織学習について相談される機会が増え、それに何かを返すことが仕事の一部になってきました。そうすると、give&takeのgiveを先に済ませているので、私のタスクやしたいことのために誰かに動いてほしいとき、みんな快く協力してくれます」

「キャリア観」についても似たようなことがいえる。

「私が何かを返すことで問題が解決すれば、相談に来た人のいる組織が活性化して、私は会社に貢献できている実感が得られる。そういう今の

状態が自分にとって心地いいとわかったので、これからもそういう状態で仕事がしたいというのが、今の私の『キャリア観』です」

社内に広めたいから
社会全体に広めたいへ

「学習する組織」の考え方と活動をもっと広めたいという「野望」があると西出氏は言う。もとは「社内に広めたい」という職務上の抱負として始まったことが、今では「社会全体に広めたい」という、より大きなビジョンになっている。それも西出氏の「キャリア観」といえるだろう。「そのために、老後はチームコーチングの資格を取って社会に役立てられないか、そんな将来像も見えてきました。いわば第2のキャリアの、キャリア観ですね。会社組織だけでなく、地域コミュニティや家族といった組織も『学習する組織』になったらどんなに楽しいだろう。そういう社会を想像すると、わくわくするんです」



企業間フューチャーセンターが催すワールドカフェで、受付を担当する西出氏。「勝手広報」も自任している。



達人 2
田中 潤氏

ぐるなび執行役員
人事部門長兼総務部門長

日々の営業活動にも、越境の学びは存在 「居心地悪さ」の維持が、刺激につながる

「越境学習されていて素晴らしいですね、とよく言われますが、かなり心外です」——田中潤氏はのっけからそんなことを言う。ぐるなびの執行役員人事部門長という要職に加えていくつもの越境先で積極的に活動しており、傍目には「越境学習の達人」にほかならないのだが、「私は行きたいときに行きたいところへ行っているだけ」というのが、「心外」の所以らしい。

役に立って、楽しい場へ
シンプルに出かける

行動原則が「行きたいところへ行く」とシンプルなら、なぜ行きたいかという動機も「役に立つから」と明快だ。「社会人が貴重な時間とお金を使ってまで業務外で何かの活動をする動機は、『役に立つから』『楽しいから』、究極的にこの2つしかない。私の場合は、今は主に前者です」

「今は」というのは「人事部門長の職にある今は」という意味で、ある職階以上の社内専門家が、役に立つ＝仕事上のプラスを得るためには、外に出て学ぶことが必然だと田中氏は言う。端的に言えば、人事部長は社内に1人しかいないからだ。「同じ立場で同じような仕事をしている

人と、切磋琢磨したり話し合ったりすることで刺激を得、悩みを解消し、新しい情報にキャッチアップできるのですが、そういう相手が社内にはいませんから」

もちろん、楽しい＝マインド上のプラスを得ることも忘れてはいない。愉しみのない苦行では、いくら役に立つといっても長続きするものではない。田中氏の「にっぽんお好み焼き協会 理事」の名刺には「押さええない、何度もひっくり返さない、叩かない」「油控えめ、火傷に注意」などの「お好み焼き憲章十カ条」が並ぶ。それだけでもなんだか愉しそうだ、学んだことを会社に持ち帰って仕事に生かせることが、放浪の「幸せ」であり「愉しみ」なのだ。「ぎゅっと押さえつけてはうまくないとか、手はかけずに目をかけるとか、お好み焼きは人材育成に通じるところが多い。奥が深い」と、田中氏は語る。

「モチベーションの自律」を
自分で仕掛けていく

越境学習がキャリアとその自律に「役に立つ」ためのポイントとして田中氏が挙げるのは、「モチベーションの自律」という視点だ。

一般論として、会社は従業員のモチベーションを高く保つことによって生産性を維持向上させたいと考えている。しかし、現在はモチベーションの要因が多様化し、会社が個別にそれを高めることが難しい。田中氏の言葉を借りるなら、「昔の日本企業なら社員旅行をすればみんな喜んだけれど、今はそんな時代ではない」というわけだ。会社がモチベーションを上げてはくれない、そんな文句を言ったところで建設的ではない時代でもある。

「だから個人個人が、投資なり努力なりをして自分のモチベーションを維持していく必要がある。そのため手段の1つとして、越境学習というか、『外で学ぶ』ということがあってもいいと思います」

どんな仕事をしたいのか
外で学ぶとわかってくる

「役に立つ」と「楽しい」とを両立させて「外で学ぶ」を実践していると、自分はどんな仕事をしたいのか、自分は何をしていると楽しいかがわかってくる。それがモチベーションの自律でありキャリアの自律といえるのではないだろうか。

仕事が忙しかったり職場の理解が

田中 潤氏の越境見取図

メンタル・コンシェルジュ

精神科産業医の野口海氏と弁護士の中健児氏が共同運営。メンタルヘルスに関するワンストップ・ソリューションを目指す。月1回のペースで勉強会を開催しており、企業人事担当者を中心に毎回20~30人が参加、議論を繰り広げる

GIVE
2社の人事での経験をディスカッションの場に提供

GIVE
日清製粉時代に現会長と知り合いに。別の協会で事務局長をしていた経験から、運営の手伝いを始め、その後、理事に就任

にっぽんお好み焼き協会

お好み焼きの普及啓蒙と業界のレベルアップを支援する団体。お好み焼き検定(初級)を年1回実施(上級検定は2年に1回)。店舗向けのセミナーなども開催

経営学習研究所(MALL)

経営・組織・学習に関するセミナー、シンポジウム、ワークショップを開催する非営利の一般社団法人。「学びのショッピングモール」のように、多種多様な学習機会に満ちた社会づくりを目指す

GIVE
設立にかかわり、理事を務める。8人の理事はそれぞれ自分の関心に応じた「ラボ」を主宰、ワークショップなどをプロデュースしている

TAKE
各社の人事から経験や事例を聞き、「自分の会社の人事」しか知らない状況に陥ることを避けられる

TAKE
人事部門にしながら顧客(お好み焼き店)と直接つながれる。多様な人々と知り合えて、多様な経験も積める

キャリアディベロップメントコミュニティ(CDC)

企業の人事・採用・教育担当者、キャリア・コンサルタントらが組織。活動歴10年を超す、キャリア支援の研究と実践の社外コミュニティ。中核メンバーは10人余り。ミーティングは月1回、キャリアデザイン学会などで研究発表も

GIVE
若者(大学生)のキャリア形成支援について研究し、実践する

TAKE
多様な人たちと学びの「場」自体をつくり続けることで、仕事とは異なった目線で「学び」「育成」を考え続けることが可能に

TAKE
人事を離れていた時期、CDCで学会発表をするなどして、人事・キャリア分野の学びを実践する場が得られた

得られなかったり、環境が整わなくても、「役に立つ」かつ「楽しい」学びのコツの1つは「越境の機会はどこにでもある」という考え方だろう。「越境学習はこうでなければいけないとか、そんなのは越境学習ではないとか、定義を狭くしてはつまらな

い」と田中氏は言い、自身の新人時代を例に挙げる。「新卒で日清製粉に入社してから約5年間は営業部にいて、日々、得意先に足を運んでいました。今にして思えば、そこには『越境のダイナミズム』が詰まっていたと思います」

若手社員が営業先で、挨拶の仕方に始まって、営業の基本や業界の常識を叩き込まれ、鍛えられていくのはよくあることだ。とりわけ田中氏の場合、扱っていた業務用小麦粉が取引先の食品メーカーにとっては主原料であり、商品の品質を左右する

うえに取引金額も大きいため、商談相手が社長であることも珍しくなかった。社会人になって現場に出たばかりの新人にとって、世代も立場も価値観もかけ離れた相手との商談は、極めて越境性が高い。形のうえでは会社の業務であっても、またとない越境の機会だったのだ。

**仕事の基礎の大部分が
社外場で築かれた**

「たとえば各社の人事同士が集まる勉強会に出ていると、会社の境こそ越えているけれど、職種や経験という観点では同質的だと感じます。それに比べると、新人時代の日々の営業のほうが、はるかに越境性は高かった。当時はもちろん『越境学習』なんていう言葉は知りませんでしたが、あれは越境の刺激だったし、自分の仕事の基礎の大きな部分が社外場で、社外の人によって築かれた実感があります」

業務時間外に、社外に出かけて社外の人たちと共に学ぶ勉強会や研修だけが越境学習ではなく、日常の業務そのもののなかにさえ越境性は見

出せる。ただし、すべての営業が越境学習であるとはいえない。仕事を覚え、いつもの取引先でいつもの商談をまとめてくるようになれば、越境のダイナミズムは失われるだろう。社外に出さずれば「越境学習」だと、誤解してはいけない。

田中氏はまた、越境の有益な刺激を受けるために必要なこととして「いい意味での居心地の悪さを保つ」ことを挙げる。

「『国境を越える』という意味の『越境』という言葉には、やはり大変なことだという思いがこめられていると思います。誰も越えられないほど大変では困るけれど、ゆるすぎるのもどうなのかと」

**「さあ越境学習するぞ」
は、どこかが違う**

社外であっても仲間内で続ける勉強会は、そこに行くとき安心できるメンバーがいて、共通の関心事があり、心の安定が得られるという、居心地のいい場所になっていく。「そういう場ももちろんあっていいのですが、私が越境に求めるような刺激はそこ

にはないのでは」。居心地の悪い、知己の少ない場に飛び込み続けることも必要なだろう。

田中氏は、MALLやCDC（前ページ図参照）の活動を通じて、自分が学ぶことだけでなく、「学ぶ場を増やす」「学ぶ人を増やす」ことにも熱心だ。しかしその一方で、「『さあ、越境学習を始めよう』なんて思って始めるのは、どこか違うような気がします」とも言う。

わからないことがあれば、わかっている人のところへ聞きに行けばいい。身近にロールモデルがいなければ、探しに行けばいい。わかっている人やロールモデルが社外にいれば、結果的に「越境」になる。だから「越境学習」という言葉から入らないほうがいいというのだ。「越境学習ご一行様」で決められた場所へ行くツアーではなく、「行きたいときに行きたいところへ」、自分で地図を読み自分の足で国境を越えてこそ、放浪の旅の醍醐味はある。

「仕事に役に立つことを学びたい」という気持ちに素直でいること、それを素直に行動に移すことが、実り多い放浪の旅への第一歩のようだ。



田中氏が企画した、ドラムサークルのワークショップ。理事を務める経営学習研究所が開催するイベントという位置づけだ（写真左：赤い太鼓を抱えているのが田中氏／写真右：中央に立っているのが田中氏）



達人 3

阿久津 智氏 富士通研究所 R & D戦略本部

放浪して見出した、ダイアログという糸口 高齢者問題をライフワークと思い定められた

阿久津智氏は、工業化学専攻の修士課程を修了して富士通研究所に入社、研究部門に6年間在籍した後、社内制度を利用して現職のR&D戦略本部に異動した。自ら志望した仕事内容でもあり、研究所全体のビジョンづくり、技術ロードマップづくりにやりがいを感じていたが、何年か過ぎると仕事に手詰まり感を抱くようになったという。阿久津氏は「富士通はグループ会社も含めてとても大きく、研究所だけでは解決できない課題が多いと感じました」と説明する。加えて、部下を率いて、あるいはチームで協調して仕事をする経験が少なく、1人でできる仕事には限界があるという思いもあった。

「再度社内制度を利用しようか?という考えもよぎったのですが、それは逃げで、解決にならないと思い、意識を変えるために社外に目を向けてみようと思いました」

1人で答えを出せない
問題をみんなで考える

そんなところから阿久津氏の放浪は始まった。あれこれ模索するうちに、ワールドカフェの手法を知って興味を抱き、「企業間フューチャーセンター」が開催するワールドカ

フェに参加するようになった。

社内では1人の仕事が多かった阿久津氏にとって、「自分1人では答えを出せないような問題も、みんなで考えれば解決の糸口が見つかる」というワールドカフェや、「1つの企業では解決できない社会問題に、みんなで取り組んでいく」という企業間フューチャーセンターは、社外へ越境してこそ出会えたものだった。「地球大学アドバンス」には、ワールドカフェの運営に協力する形で参加している。「ワールドカフェは、一見当日のファシリテーターが大役に思えますが、実は事前準備のほう大切です。あとは、それぞれのテーブルにほんの少し進行を手助けできる人がいるといい」

ワールドカフェでは、交わされた会話をどんどん書き留めてその場に残していくことがポイントだが、慣れていない人だと、話してばかりで書き留めるのを忘れがちになる。テーブルに1人でも話しながら書く人がいると、みんなつられて書くようになるというわけだ。

こういった対話のノウハウも越境学習のなかで得て、社内に還元してきた。社員研修にワールドカフェを取り入れる相談を受けるなど、「ワールドカフェや対話手法のことなら、

阿久津に聞け」と頼られる存在になりつつあるという。

多忙な越境の達人たち
デジタルツールは必須

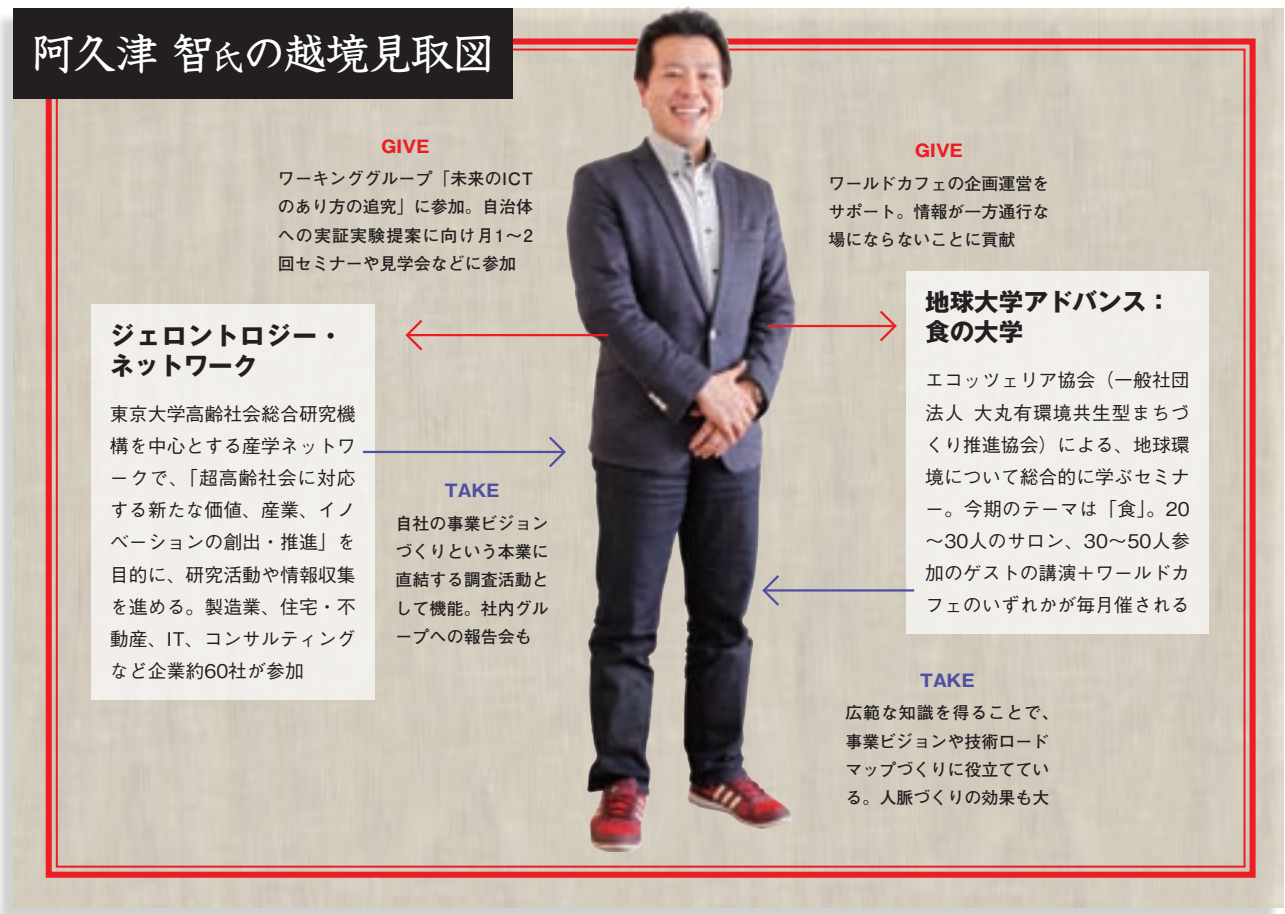
対話手法のオーソリティということをきっかけに、社内SNSの運営も任されるようになった阿久津氏に、デジタルツールを活用した越境学習の効率化についても聞いた。越境には「足を運んで人に会う」「顔を合わせて人と話す」という要素が不可欠だが、越境し学習する人は、それぞれに多忙な身だ。本業をおろそかにしないためにも、効率化は重要だ。

活用しているのはFacebook、サイボウズLive、Dropboxの3つの無料ツール。Facebookでは運営に関するグループを作って情報交換やスケジュール調整をしている。

グループウェアのオンラインサービスであるサイボウズLiveは、資料を保存したり、ワールドカフェの準備の進行管理に使ったりしている。

Dropboxの主な用途は写真などの保存だ。「ワールドカフェの記録は、マインドマップなどの形でまとめる前の『話しながら書いた紙』も貴重な資料なので、そのまま取っておきたい。なかなか保存しにくいもので

阿久津 智氏の越境見取図



すが、写真に撮ってDropboxに入れています

阿久津氏が「ワールドカフェ・対話・協働」のほかに越境学習で見つけたキーワードは、「高齢者」だった。「祖父の晩年、離れて暮らす両親がたびたび遠距離を通ってたいへん苦労していたのを見て、同じことは自分と両親の間でも起こりうると痛感しました。しかも、仕事も子育ても現役という時期にそういう事態になることもありうる。そう考えると高齢者問題は私にとって他人事ではない、リアルなことだったのです」

祖父の逝去後1年ほどして若手主体の社内研修に参加した際、阿久津氏はそんな問題意識から「地域・高齢者・企業の間づくりのビジネスモデル」の事業化提案を行った。

「テーマが高齢者、しかも商品提案ならまだしも、『場づくり』では興味をもってくれる人がいなくて、本来はグループワークなんです、1人で動きました」

そのリサーチ過程で、東京大学高齢社会総合研究機構（IOG）を知り、ジェロントロジー・ネットワークに参加するようになる。ジェロントロジー（老年学）は、高齢社会への対応というまさに一人・一企業の専門性では解決できない問題に取り組む学際領域であり、それぞれ異なるバックグラウンドをもつ越境者の集いやすい場ができていた。ここでの活動を通じて阿久津氏のキャリアビジョンは、「高齢者に関することは『自分ゴト』であり、一生かけるに値する仕事」に固まっていった。

世の中からの反応をキャッチできるという意義

阿久津氏にとって越境とは、「世の中のこと、世の中の人のことを知るマーケティングの一環」だという。「ただ単に人の言葉に耳を傾けるだけでなく、自分が信じていることを発言したときに、世の中からどんな反応があるかをキャッチできるのが越境の意義だと思います」。越境のフィールドを活用して発信と受信を繰り返し、会社のビジョンを作りつつ、時にそれと重ね合わせ、時には切り離しながら、自身のキャリアビジョンも作り上げてきたのだ。



【覆面座談会】

会社で煙たがられたって 私たちの越境は止まらない

越境は、キャリア観を確立した“強い個”を生み出すことにつながる。にもかかわらず、越境者たちの放浪をあまり歓迎しない組織は多いようだ。彼らはどのように煙たがられ、またそれでも会社を飛び出していくのはなぜか。覆面座談会形式で、3人に語り合ってもらった。

役職定年までに プロにならなければ

—みなさんはどういうきっかけで越境するようになったのでしょうか。

A太郎 私が働く会社は55歳が役職定年で、私もその年齢になりました。役職定年後は嘱託になり、契約は毎年更新です。リストラされていた先輩もいましたから、「55歳までに何かのプロにならないと」と、45歳くらいからいろいろ準備し、越境して学んできました。

通信制の社会人大学院ではMBAを取得しました。今はファシリテーターを目指していますが、「人の気づきを促すには、技術や理論だけでなく、心の機微についても知らない」と、右脳を鍛えられる声楽を10年ほど習っています。（「オーソレミオ」のさわりを独唱。一同驚きつつも美声に感心）

B子 私はA太郎さんとは違い、キャリアを考えたりスキルを身につけようと思ったりしたわけではありませんで

した。6年ほど前、退職を考えるくらい会社に閉塞感を感じたのがきっかけです。幸い残業は少なく、土日も休める仕事なので、通信制の大学で経営学を学び始めました。次々と出される課題をこなすのがゲーム的に面白く、スクーリングで素敵な社会人に多数出会えたこともあってハマりました。大学院まで通ううちにいろいろつながりができた。そうしたご縁で会社見学や情報交換、勉強会や研修などに発展したケースもあります。

C夫 私は仕事がきっかけです。2008年から携帯電話メーカーのマーケティング担当になりました。ちょうどiPhoneが国内発売されたころです。当時社内では「あんな指紋で画面が汚れるようなの、人気出ないだろう」などと言われていましたが、現実はスマートフォン全盛になった。「会社のなかだけで考えていてもだめだ。いろいろな生活者の、実際の声を聞いていかないと」と思い、学生、異業種で働く人たち、主婦など、自分と違う属性の

人たちと対話できるような場に積極的に出ていくようになりました。

若者は自然に理解 バブル世代より上は「？」

—越境に励むことは、社内でのどのように受け止められていますか？

C夫 下の世代は、「普通に必要でしょう」と自然に認めていますが、バブル世代より上はなかなか難しい。よく言われるのが、「いろんな生活者の声を聞いて、それが短期的に成果に結びつくのか」というセリフです。

ここ5年くらい、短期的に成果に結びつく活動しか基本的に認めないという圧力は強まっています。でも結局そうしてもいい製品は出てこないの、「おまえは勝手にやっけていい」という雰囲気が変わってきました。「どうせ言っても聞かない」と思われるまで、越境し続けるのも大事かもしれません（笑）。

B子 「短期的に役立つのか？」という問いかけは私もされたことがあります

ね。他社の取り組みについてヒアリングに行きたいと上司に相談しても、「うちの会社と規模や業態が違うのに、話を聞いても役に立たないんじゃないの？」とか。

——なぜ越境して学び、活動することは、なんとなく煙たがられるのでしょうか。

A太郎 所属する会社の既存の価値観から、はみでる発想を持ち込んでしまうからではないでしょうか。私は以前、グループで対話しながら個人の価値や強み、組織全体の真価を探求していくA.I.という対話の手法を、社内で試みたことがあります。社内の30代、約30人に集まってもらいました。参加者からは好評でしたが、成果について役員に報告しても、あまり反応はありませんでした。

違う価値観が持ち込まれ、既存の価値観がゆらぐ不安定さが嫌われるんでしょうね。新しいものを生む源泉は、そうした不安定さにしかないと思うのですが。

隣人はうまく越境 いい気はしないかも

B子 個人の視点に立つと、「このまま定年まで面倒見てくれないかもしれない」というのは、会社で働く多くの人がおぼろげながら感じているのだと思います。だから「勉強しないと」とは考えているけど、実際はなかなか実行に移せないでいる。その隣でさっさと仕事を片付けて出かけ、しかも楽しそうにしていたら、いい気持ちはしないかもしれません。

A太郎、C夫 わかるなあ、その感じ(笑)。

——何が外へと背中を押しているのでしょうか。

C夫 私の仕事は携帯電話を作ってい

るのではなく、コミュニケーションのあり方を作っているのだと思っています。ならば会社の内外をつなぐコミュニケーションさえできずにどうすると、越境してきたように思います。

でも越境してみるとそれ自体楽しいし、少しずつ仕事に生きる成果も出てきます。一昨年、学生さんたちと「携帯電話の次にくるものは何か」を探求する機会がありました。感情・感覚的な要素が重要になるだろうと、「触れる」と電話の「TEL」を組み合わせて「フレッテル」というキーワードを提示しました。実は最近、そのフレッテルを体現するような製品を実現できました。こんなことは越境していなければ起きなかつただろうし、自分にとって最高の経験だと思っています。

A太郎 他人の役に立つことをなすときに、人は最もエネルギーが湧くものだと子どものころ親から言われ、今の自分もそう思っています。人の役に立つには、まず自分の力を蓄える必要がある。同じ価値観にどっぷり浸かっている、あるムラ社会内での地位が上がるだけで、本当の力がついているかはあやしいものです。人の役に立てる力を身につけるため、越境でもなんでもして外で学び、活動するべきだと思います。

B子 越境は生活の一部になっています。飲みに行くかわりに、学び、活動している感じでしょうか。仕事では味わえない多様な経験を通じて、自分に向いていること、向いていないことがよりシャープに見えてきていると感じます。でも実際は今、将来についてかなり悩んでいます、それは自分にとって必要な悩みだと思います。外に出ていなければ、悩む境地にも達していなかったかもしれません。



A太郎さん

50代男性。主にIT技術者を対象とした教育研修会社で、研修プログラムの企画・開発・講師を務めている。最近役職定年を迎えた。約10年間声楽を学び、ボランティアで演奏会にも参加する実力。



B子さん

40代女性。情報サービス企業の子会社で総務スタッフとして働く。身につけた対話ファシリテーションのスキルを活用し、社会人と学生がキャリアについて考えるワークショップ、理系男子対象の婚活ワークショップなどに参画している。



C夫さん

40代男性。携帯電話メーカー勤務で、マーケティング、商品企画を担当。マーケティング専攻の学生と共同研究する活動などに参加している。「学生時代の記憶を頼って今の学生を語る人は多いが、実際に話すとずいぶん違うことがわかります」

「越境」を 生かす組織に 向けて



越境できる次世代の育成をどう進めるか。事業とキャリアと越境のつなぎ方は。企業と非営利団体、2つの組織の「越境」とのかかわり方をレポートする。

CASE 1 一般社団法人 経営学習研究所

理事同士が越境し合って運営し 学びのサードプレイスを提供

一般社団法人経営学習研究所（MALL、代表理事は東京大学大学総合教育研究センター准教授の中原淳氏）の理事は8人で構成される。大学の研究者と企業人が半々。女性も3人いるし、世代も20代から50代まで幅広く、研究者の研究分野も、所属企業の業種も多様だ。

理事の1人、法政大学経営学部教授の長岡健氏（13ページ参照）は、「MALLは、違和感を起点にした水平学習の場を提供していく研究所だと思っています」と言う。だから理事の構成は多様であり、運営や活動

も理事同士の水平学習を促すことを意図しているという。

8人の理事はそれぞれ、プロセスデザインラボ、働く女性ラボ、アートコミュニケーションラボなどテーマを掲げたラボを主宰。それぞれのテーマに沿って、働く女性が女性ゲストの話を聴き対話するイベント、ドラマサークルという打楽器を使ったワークショップなど、社会人や学生が越境学習できる場を提供している。「働く女性ラボ」を主宰する企業人理事の1人、板谷和代氏は、航空会社で教育研修の責任者を務める。「理

事はいろいろな考え方の人が集まっているのが面白い」と言う。月1度開かれる定例会では、それぞれどんなイベントを企画しているか情報を共有する。「思いがけないアイデアをもらったり、実践を理論的に裏付けてもらったり。会社では得られない学びの場です」（板谷氏）

長岡氏は、MALLはインフォーマルでパブリックな、会社の外にある「学びのサードプレイス」を目指しているという（次ページ図）。現状、企業内の学びは垂直学習が支配的、アンラーニングにつながる水平学習

の場をそこに構築するのは、なかなか難しいからだ。

「多様な理事同士が越境学習し合いながら、越境（水平）学習の場を提供する」のがMALLの第1の特徴とするなら、「越境学習の場を活用したり、デザインしたりできる次世代の育成」が第2の特徴といえる。

大人たちに学びながら
対話イベントをデザイン

MALL研究員の松浦李恵氏は東京都市大学の4年生。ある女性理事のイベントにおけるもてなしぶりに感心し、「一緒にやってみたい」と研究員に応募した。2012年9月に約80人の社会人を集めた対話イベントの「ロジ担当」に任命された。

イベントの応募サイト作成、メールによる問い合わせや応募対応、当日のプログラム作成、受付スタッフの募集、教育、飲食の手配、当日の

進行管理など「ロジ担当」の任務は幅広い。「あこがれた女性理事とランチをしながら『当日3週間前から、いつまでに何をするか』をレクチャーしてもらいました」（松浦氏）。最初は問い合わせメールの返事一つ書くのも大変だったが、ほかの理事の助言やサポートも得て無事イベントは成功した。「どうもてなせば喜んでもらえるか、日常いつも考えるのが楽しくなりました」。その後も「ロジ担当」の経験を積み重ねているという。

板谷理事も、「自分自身、越境学習を通じて自分が変化し、仕事が楽しくなった。それを『妹たち』である働く後輩女性にも体験してほしい」と、次世代育成を視野に入れた活動の動機を語る。

もともと地上サービス職として航空会社に入った板谷氏だが、ホテル開発プロジェクトの一員に抜擢されたことがあった。そこで痛感したの

が、ビジネスの分析フレームなどの知識不足だった。「経営学を学びたい」と社会人大学院に越境。その後国内外で営業を担当し、人材育成にも携わるなど、キャリアの視界は広がっていった。「働く女性ラボでは、スーパーウーマンではなく、すぐ近くにいそうな、でもアイデアや行動力に共感できる女性をゲストスピーカーに招き、対話型イベントを催しています」（板谷氏）

越境を促す場はどんな構成員で創造すべきか、越境をキャリア確立に生かせる人材はどう育てていけばいいのか。MALLの取り組みは一般企業にも大いに参考になる。

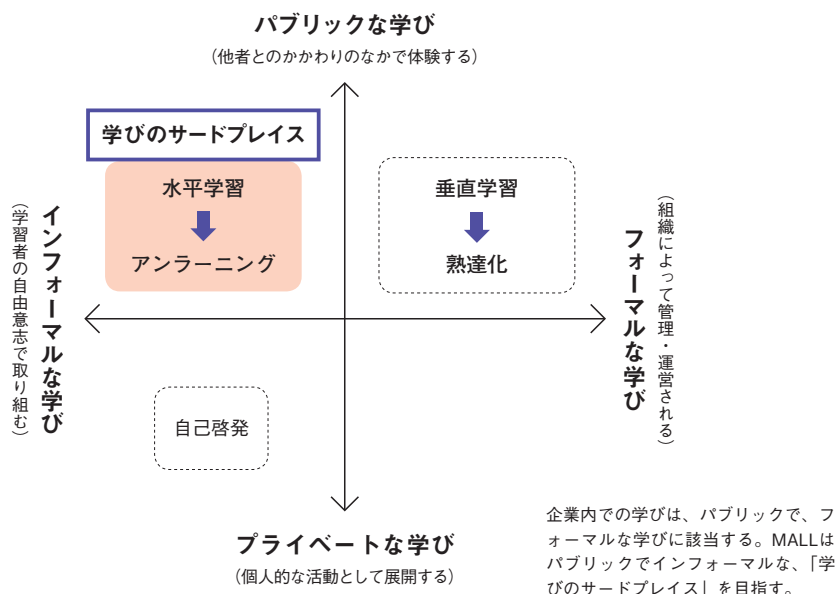


松浦李恵氏
経営学習研究所 研究員



板谷和代氏
経営学習研究所 理事

! MALLが目指す「学びのサードプレイス」



出典：「ダイアログ 対話する組織」（中原淳・長岡健著、ダイヤモンド社）の図表を基に編集部作成

キャリアと、会社の要望と、越境 年3回のじっくり面談が結びつける

日産自動車は今、育成を目指す人材像を「和魂多才」というキャッチフレーズで表現している。「チームワークや互いを認め合う風土、やりきる力といった日本企業の良さを維持しつつ、目標を数字に落とし込む、行動を確実に成果につなげるといったことも身につけ、グローバルで競争力のある人材を育てていこうということです」と、R&D人事部R&D人材育成グループ主担の岩井誠氏は説明する。

スピード感あるアジア展開 和魂多才が求められる

もともとは提携先のルノーを念頭に置き、「和魂洋才」というフレーズがよく用いられていた。だが今、



岩井 誠氏

日産自動車
R&D人事部
R&D人材育成グループ主担

日産自動車はインド、中国、タイなど、成長地域であるアジアにも次々と開発・製造拠点を増やしている。学び合う相手は欧米だけではないと、「和魂多才」もよく使われるようになってきたのだ。和魂多才な人材を実現するため、越境による学び合いは必要不可欠だろう。

アジア各地の拠点で開発を可能にするため、スタッフの現地化を、スピード感をもって実現することが、日産自動車の課題だと岩井氏は言う。そのために日本の技術者をアジア各地に送り出すだけでなく、日本国内の技術開発部門に、アジア各地の提携先の技術者を多数迎え入れている。岩井氏が働く神奈川県厚木市の日産テクニカルセンターでも、月100人単位のペースで、アジアを中心とした外国人が来訪しているという。欧米の拠点におけるスタッフの現地化は数十年かけて進んできたが、これをアジアでは10年くらいで進めなければ「競争に勝ち残れないでしょう」と岩井氏は言う。「越境を仕掛けるというよりは、日常、普通に越境して学び合える人材を育成しなければいけないと感じています」。外国人を日本の職場に迎え入れることで、職場内にも越境の場を増やしているといえる。

和魂多才を実現するため、越境を日常的にできる人材を求めているのだが、専門性の深化、細分化が進む

技術開発部門では、逆にタコツボ化し、越境が難しい状況が生まれやすい。「エンジニア同士なのに、ボディ担当とエンジン担当が、互いの用語を理解できないというようなことが起こっています」（岩井氏）。最終的には一台の車という形に統合されるのに、技術者同士が上記のような状況では、よくないだろう。ここで同部門が活用するのが、人事異動という形の越境だ。「課長補佐クラスに昇進するには、必ず複数分野の経験を必須にするなどして、タコツボ化を防いでいます」

もっと強い、「ガツンとした」刺激が必要ではないかと、同部門が2010年から実施するのが「ガツン・チャレンジ」というプログラムだ。営業、サービスなど技術開発部門以外の部門の仕事を2年間経験するというもので、別会社への派遣も含まれる。部門や職種の情報を示して公募する。希望者は自ら手を挙げ、所属部署の部長を説得したうえで応募、R&D人事部の面接を合格したら、他部門へ送り出される。年間10人弱がこの制度で異動しているという。前出の「越境の達人」たちの状況を見ても、実りある越境には自主性が欠かせないことがわかる。「自ら手を挙げ、部長を説得する必要がある」という点が、ガツン・チャレンジが自主性を担保するための仕掛けといえる。

こうした人事異動を通じた越境は、

異質との出会いを通じて人間力を向上させるものと、同部門では位置づけられている。「ガツン・チャレンジの利用者は技術開発部門の約8000人からすればごく一部にすぎない」（岩井氏）が、通常の異動でも、サプライヤーや海外への出向はできるだけ進めていこうとしている。

技術者たちがそれぞれの領域での技術力、専門性を高めるためにも、越境による学びや活動は欠かせない。

自動車の研究・開発は大きくいつて研究、先行開発、製品開発という段階を追って進む。たとえば研究段階なら、同様のテーマを研究する大学の研究室にコンタクトをとり、共同研究に取り組む。先行開発や製品開発の段階でも、サプライヤー企業、省庁などとの協働がなされる。「越境し、協働することを通じた知識や技術の獲得は、『世界の知の有効活

用』と呼んで推進しています」（岩井氏）

今回の特集の趣旨は、「越境は個人のキャリア確立につながる」というものだが、会社側としては、「個人のキャリアだけでなく、会社からの要請に応えることにも、越境を結びつけてほしい」と考えるものだろう。

同部門でこの点を支えているのが、年3回に及ぶ、マネジメント層と一般社員による一対一の面談だ。

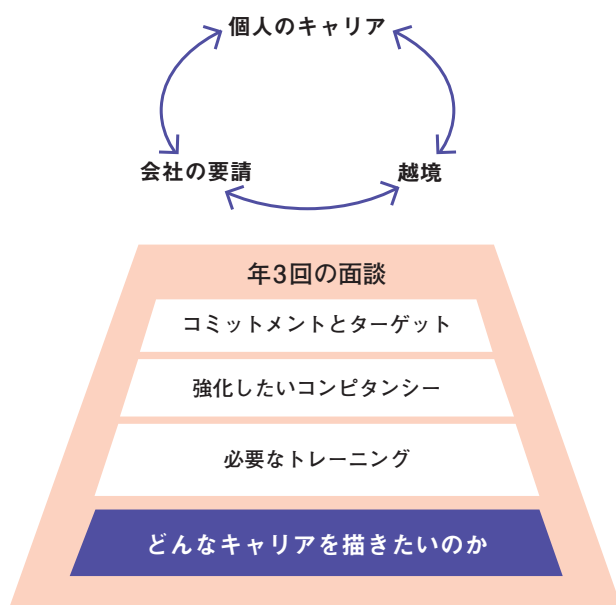
この面談ではまず、担当業務におけるコミットメントとターゲット（必達目標とそれを超えて高みを目指す目標）を両者で確認。そのうえで強化したいコンピタンスを特定し、必要なトレーニングについても話し合う。これらを前提にしながら、将来どんな仕事を担当したいか、どんなキャリアを描いているのかにも言及する。

現実逃避か否か 面談を通じて見極め

面談のなかで、必要に応じて越境に関する希望にも触れることになるという。ここで大事なのは「きつい仕事や不本意な状態からの逃避なのか、キャリアや成長のため、あえて越境を求めているのか」を、マネジメント側がしっかり見抜くことだと岩井氏は言う。「いつでも、どんな人でも、越境が成長に100%結びつくものではない。逃避の場合はむしろ本人の気づきを促し、押しとどめることも必要です」。逃避か否かの見極めは難しいと岩井氏も言うが、年3回という面談の頻度はポイントだという。「これだけ話し合いを重ねていると、わかってきます」

実は岩井氏は、「越境の達人」に登場した西出氏（18ページ参照）の上司に当たる。西出氏は越境を会社に応援してもらうには「透明性」が重要だと話していた。会社に対する透明性の実現は、この時間をかけた面談に負うところが大きいのだろう。

！ キャリア、会社の要請、越境の噛み合わせ



年3回の面談でコミットメントとターゲット、強化したいコンピタンス、必要なトレーニングを確認しつつ、将来どんなキャリアを目指すのかも共有する。こうしたきめ細かい面談によって、個人のキャリア、会社の要請、越境の歯車が噛み合うのだろう。

孔子の名言、「不惑」は、「不或」だった!? 「越境をためらうな」が、その真意

安田登氏は下掛宝生流の能楽師でありながら、甲骨文・金文、『論語』、3DCG、ロルフイング（全身の筋膜系に働きかけるボディワーク）など、能楽の外のさまざまな世界へと“放浪”している。しかも、古代文字の知識も生かして『論語』の寺子屋を主宰、3DCGはアプリケーションの解説書上梓、公認ロルファーの資格取得と、単に学ぶだけでなく、その成果をアウトプットすることにつなげている。そんな安田氏に、古典に見る越境と放浪、そして自身の体験に基づく「越境をやり多くする方法」について聞いた。

* * *

『論語』で最も有名なフレーズに「四十にして惑わず」がある。「40歳になったらもう自分の生き方や行動について迷わない」という、一般的な解釈でいえば放浪の対極にあるこの一節が、実は「放浪・越境のすすめ」だと安田氏は言う。

孔子の生きた時代に 「惑」の字は存在せず？

そもそも、孔子の生きた時代には「惑」という漢字はなかったらしい。使われていたのは「惑」ではなく、形と音が似た「或」だったと安田氏は考える。「或」の字は、戈（ほこ）によってある場所を区切るさまを表

し、土偏をつければ地域の「域」、国構えに入れれば「國」（国の旧字）となることからわかるように、「区切る」「区画する」の意味をもつ。

『「四十而不或」と書いて『四十にしてくぎらず』と読む。40歳にもなれば、ある分野においてそれなりの成果を達成する人も多い。そうするとそこにこだわり、しがみつきたくなるかもしれない。そこで領域を限らず、新たなことに挑戦していかなくてはいけないのです。自分はこんな人間だと決め付けることなかれ。「区切らず」とはそういう意味なのだ。境を越えること、あるいはできてしまった境を消し去ることを促し、さらに言えば、それ以前に「境」をつくること自体を否定しようという教えが読み取れる。

「同じことを、能の世界では『初心忘るべからず』と言います」。これもよく知られたことわざだが、元は能の始祖・世阿弥の言葉だという。これについても安田氏は字源から深く読み込み、次のように解釈する。「初という字は衣に刀と書きます。着物を仕立てるとき、布地にはじめて鉞を入れることを『初』といった。どんなに素晴らしい布地でも鉞を入れなければ着物をつくれなると同じように、次の境地に進むためには、それまでの自分という布地に、鉞を入れなければいけません。古い自分

を切り捨てて、次のステージに進んでいけというのが『初心忘るべからず』の意味だと、私は受け止めています」

「初心」とは、単に「昔の気持ち」ではなく、それまで築いたものを切り捨てようという強い気持ちであり、居心地のいい環境を離れ、越境する心構えに通じるものがある。

バカになってしまえば どんな質問も許される

越境にあたって大事なことは何かと尋ねると、安田氏が真っ先に挙げたのは「バカになること」だった。「バカ」という言葉に抵抗があるなら、「人は誰しも、またどこでも、利口だと思われたい欲求があるものだが、そうした欲求は捨てるべし」と言い換えてもいいだろう。

「グループ内で最下位と思われていれば、どんなバカな質問も許される。こんな質問をするのは恥かしいなどと思わず、いつでも初歩的だったり根本的だったりする質問ができる。これはとても大事なことだと思います」。「その場でいちばんバカ」を定位置にすると、不思議と、教えてやろうという人が周りに増える利点もあるという。

2つめのポイントは「アウトプットを先に決めておくこと」。たとえば安田氏がCGに造詣を深めたのは、

3DCGアプリケーションの解説書執筆を依頼されたのがきっかけだった。

「当時、パソコンは使っていましたが、CGについては何の知識もありませんでした。『本を書く』という目的が初めになれば、とても続かなかったと思います」。より身近な例として、勉強する分野の資格取得をアウトプットにする方法もあるだろう。

3つめは、「できるだけ遠くにつなぐ」。越境学習といっても、それまでの自分の蓄積とまるで無関係なことを学ぶのではなく、何か「つなぎ」をつくることは重要だ。ただそのとき、自分の領域の近くから始めずに、届く限り遠くへ最初の一石を投じて、そこから徐々に元の領域に帰ってくるようにするのがいいと、安田氏は言う。たとえば安田氏は、中国や日本の神話の次はメジャーなギリシア神話ではなく、アッシリアの神話を学び始めている。「最初に遠くへ投げたしまえば、残りはみんな近い」。楽しみながら知識の空白を埋めていけるというわけだ。

越境の達人は、単にトレーニングするだけではなく、ちゃんと打席に

立ち、一定の打率という成績を残すものだ。それでこそ越境した本人にとっても意味があるし、組織も放浪に理解を示してくれる。どうすれば知識や技術を身につけるだけでなく、それを活用して成果を上げ、新たな価値を生み出すことができるのだろうか。

アウトプットの時と場を示し与えてくれる存在

安田氏は「師の役割が大きいのではないか」と言う。安田氏の考える「師」とは、知識や技術を教え伝える人というよりは、アウトプットのタイミング、方法や場所を示し与えてくれる存在だ。身につけたインプットが十分にあることを前提に、アウトプットの場所を用意し、「思い切り振ってこい」と送り出すのが師の役割というわけだ。

そういう師を見つけることは難しいそうだが、安田氏は「どこにでも自分の師はいる」と言う。「能の世界でもそうですが、師を見つけるため最も大切なのは、誰から批判されようとも、自分でその人を、その事柄

についての師であると決めることです」。そして「師を見つけることができる」のも越境の大きなメリットだという。

「たとえば私は、『論語』の語義の説明ができますが、それを通じた人間理解に関しては私がいちばんというわけではありません。だからみんな語り合い、教え合うというのが、私が主宰する寺子屋での学び方です。いろんな素晴らしい経験をしている人がいるのだから、できるだけいろいろな、多くの出会いをつくれれば、それだけ師に出会う機会も増えるでしょう」

越境は「師」との出会いのチャンスでもある。「この人と話していると、自分のなかに蓄えられたものが出口を見つけて言葉になる、形になる」という感覚を頼りに師を探すといいのではと、安田氏はアドバイスする。

「どこにでも自分の師はいる」ことを知って放浪の旅から帰れば、見慣れた社内にも優れた師を発見できるかもしれない。それもまた、放浪が人を鍛える大きな効果といえそうだ。

安田 登氏

能楽師
(下掛宝生流 ワキ方)

Yasuda Noboru_能楽師として舞台を務めながら能や能の身体技法をテーマとしたワークショップを開いている。大学時代から甲骨文・金文の研究も続けており、論語を学ぶ寺子屋も各地で開催。著書は『身体感覚で『論語』を読みなおす。』(春秋社)、『能に学ぶ『和』の呼吸法』(祥伝社)など。



ここまで見てきたように、越境し、それを自らのキャリア確立に結びつけている働く個人は、確実に増えている。ルールもプレイヤーも日々変化していくビジネス環境にさらされている現場のビジネスパーソン、なかでも近年は、同質性への危機意識をもった若者たちが社外へ飛び出し、越境に挑んでいる。彼らは、職場内に閉じた「垂直学習」だけでは激しい環境変化に対応できないことを痛感している。自身が「ゆでがえる」

にならないため、越境を通じた「水平学習」に努めている。常にアンラーニングし、法政大学教授の長岡健氏の言葉（15ページ）を借りれば、自らを異化しようとしている。

社員のネットワークが 創出価値に直接関係する

一方で、覆面座談会で見たように、越境者たちの放浪を歓迎しない組織は多いようだ。多くの組織では前例踏襲主義をとり、同質化した価値観

がゆらぐ不安定さを嫌い、垂直学習とは異質な、水平学習をむしろ抑制しようとしている。

だが、果たしてそれでいいのだろうか。工業化社会から知識社会へ社会全体が変化してきている。その進展はビジネスモデルの寿命を短くし、次々とビジネスモデルを生み出せない企業は市場からの退場を迫られる。知識社会においては、個人をベースにした知識の創造が企業の競争力を左右するようになっている。個々の

まとめ

越境し、キャリアを確立する個の集団が 会社を“水平学習する組織”に変えていく

中重宏基 本誌編集長



社員が越境し、社内外に多様なネットワークをどれだけもっているかが、会社の生み出す価値に直接関係してくる。個人が知識社会からの要請によって、あるいは自発的な意識の変化によって水平学習を進めていく。このことは、今後の人事管理のあり方を大きく変えていくだろう。

“水平学習する組織”を いかに実現するか

「学び続けようという原動力は、働く人々の『自分らしいキャリアは自らが主体的に描いていく』という思いになる」と、法政大学大学院教授の諏訪康雄氏は語る（7ページ）。社員個々の水平学習がキャリア確立につながり、そうした個人が集まることで、組織を強くする。水平学習する社員を一人でも多く増やすことで、“水平学習する組織”を実現するポイントを、3つ提示したい。

まず企業は、社員育成の自前主義への偏重を改めるべきだろう。日産自動車の西出恵美氏（18ページ）、富士通研究所の阿久津智氏（24ページ）に共通するのは、社外での活動を単なる知識獲得の場にとどまらせず、仕事に対する自覚、キャリア形成へ昇華させている点だ。

OJTが機能不全を起こし、職場の学びの場としての機能が落ちてきている今、働く個人が社外に学びの場

を求めるのは自然な流れだろう。最近では、若手層を中心にインフォーマルな学習コミュニティが急速に発達している。リクルートワークス研究所の豊田義博は、「企業に所属しながら、放置されてしまっている多くの個人が、自発的に社会化の場を求めてさまよい、その一部が勉強会という場を活用して、キャリア社会化を果たしている」と述べる（17ページ）。産業能率大学准教授の荒木淳子氏は、日本企業で働く個人が社内外の学習・交流グループに参加しながら、自らのキャリアに対する意識を高めていく過程を実証的に分析している（10ページ）。社外での学びや活動は、企業で働く個人のキャリア確立に重要な役割を果たしている。企業側としては、こうした動きを排除するのではなく、うまく自社の人材育成システムに取り込み、支援していく発想をもつべきだ。

組織にピラミッド型の色合いが濃くなるほど、垂直学習の側面は強くなるが、それにばかり頼っていると「社内専門家」の支援は難しくなる。企業は教育を施すというスタンスから、社内専門家の能力向上の機会を支援するスタンスへと移行する必要がある。また、最前線にいて現場の変化を機敏に感知できる社内専門家に対しては、仕事の自由度を上げ、意思決定の権限を与えていくべきだ。

第2のポイントは、個人が越境を通じて獲得した知識や意欲を、企業内に取り込んでいく企業側の視点である。日産自動車では、個人のキャリア確立はもちろんだが、同時に企業からの要請と越境することとを結びつけてほしいと期待している。企業と個人のニーズがうまくマッチしたキャリア形成を、年3回の1対1の面談が支えている。単に社員の裁量度や自由度を高めるだけでなく、企業として目指すビジョンやバリュー、企業が社員に期待する能力要件、人材像を明確にし、そのうえで社員個人の目標をしっかりと認識させる仕組みを整備している。

最後に挙げたいのは、社内に越境の場を創出する取り組みである。日産自動車ではサプライヤーや海外への異動を、越境の機会と捉えている。また、多数の外国人を日本の職場に迎え入れている。このように職場のダイバーシティを実現することで、組織内に越境の場を増やすことにつながるだろう。

企業が社内外を問わず、社員の越境を支援していく結果として、水平学習に長けた社員の存在が、社内で普通になっていく。こうして“水平学習する組織”化は、加速度的に実現できるはずだ。