

Message from Top

日産自動車

副会長

志賀俊之氏

特集 1

「越境」の効能

学術レビュー

越境がもたらす学び

事例

サービスグラント

パナソニック

サイボウズ

川島高之氏 (NPO 法人 ファザーリング・ジャパン 理事)

視点

青山学院大学 社会情報学部

香川秀太氏

早稲田大学 法学部

島田陽一氏

調査報告

401 名の経験者の声を聞く

越境活動実態調査

特集 2

組織的な「成長経験デザイン」の 考え方とポイント

視点

北海道大学大学院 経済学研究科

松尾 睦氏



RMS Message

CONTENTS

2016.11

特集 1

「越境」の効能

Part 1 学術レビュー

07 越境がもたらす学び

Part 2 事例

09 サービスグラント

企業人もNPOの人々もプロボノで異世界と出会う

12 パナソニック

成長、仲間獲得、スキル磨き 自分への見返り豊富な社会活動

14 サイボウズ

越境を可能にする「100人いれば、100通りの人事制度」

16 川島高之氏 (NPO法人 ファザーリング・ジャパン 理事)

越境での経験がマネジメント力を高める

Part 3 視点

19 「越境」は新しい自分になる絶好のチャンス

香川秀太氏 青山学院大学 社会情報学部 大学院ヒューマンイノベーションコース 准教授

21 副業の全面禁止は法的に問題あり 許可制でリスク減を

島田陽一氏 早稲田大学 法学部 教授

Part 4 調査報告

23 越境活動経験者は会社への貢献にも前向き。 異文化で磨かれたスキルや気づきが本業に生かされる 401名の経験者の声を聞く、越境活動実態調査

総括

29 心理的な抵抗感を超えて促進したい越境

特集 2

33 組織的な 「成長経験デザイン」の 考え方とポイント

Column トレンド

37 事業を担うリーダー育成に関する問題意識と打ち手のトレンド

Column 視点

39 仕事を「与えて」「工夫させる」 ジョブ・アサインとジョブ・クラフティングで人を育てる 松尾 睦氏 北海道大学大学院 経済学研究科 教授

連載

01 Message from Top 経営者が語る 人と組織の戦略と持論

日産自動車株式会社
副会長
志賀俊之氏



31 中室牧子の“エビデンスベーストが教育を変える”

[連載・第6回]

人生の成功を左右する「非認知能力」とは
中室牧子氏 慶應義塾大学 総合政策学部 准教授



41 展望

動物同士を仲よくさせるホルモンと視線の不思議
菊水健史氏 麻布大学 獣医学部 伴侶動物学研究室 教授

43 Information

Message from Top

経営者が語る
人と組織の戦略と持論

日産自動車株式会社 副会長

志賀俊之氏

経営者には経営者になることを望んで夢をかなえた人と、
予期せぬきっかけでその職に就いた人がいる。
カルロス・ゴーン氏の女房役として、
外資となった日産自動車（以下、日産）を牽引してきた
志賀俊之氏は前者のタイプだ。
そのキャリアの軌跡と、リーダー論を語っていただいた。



優れたリーダーは ビジョンを提示し 共感を連鎖させる

学級委員長、剣道部主将、生徒会長と、人の前に立つのが好きな根っからのリーダータイプ。父親が和歌山の日産販売会社に勤務しており、志賀氏も車好きだったことから、「将来は日産に」と考えていた。

大学3年のとき、志賀家に思いもかけぬことが起きる。父親は順調に出世し、役員手前まで来ていたのに、本社からの出向者にポストを奪われてしまったのだ。本人は大きく落胆していた。志賀氏も口惜しさのあまり母親にこう言った。「俺、日産本社に就職する。将来、和歌山日産の社長として戻ってきて、親父のポストを奪ったやつを追い出してやるから」と。

そんな志賀氏に、自分が大きく成長したと考える仕事経験を3つ挙げてもらった。

1つ目は入社時の予想外の部署への配属だ。ボートやヨットを扱うマリンス事業部である。自動車会社にあっては傍流部署だ。同期と飲んでも、今度の新車はさ……という話題についていけず疎外感を味わったが、志賀氏は腐らなかった。本人が話す。「自動車に移ったとき、マリン出身者は使えないと陰口を叩かれないう、仕事に関することはもちろん、英語も一生懸命、勉強しました」

同部はその年に立ち上がった新生の部署で、志賀氏は販売店網の整備からボート見本市の企画と運営まで、何でもやらされた。地方の販売店が倒産、手形が不渡りになったため、債権者に奪われな

いよう、会社所有の展示ボートに赤札を貼りに行ったこともあった。

1983年にアジア太平洋営業部に移り、中国担当をはさんだ1987年、インドネシア参入プロジェクトのリーダーとなる。2つ目の成長経験である。

当時はアセアン諸国の勃興期だったが、同国での日産の実績は微々たるものだった。商権を握っていた、大統領と昵懇の政商が壁になっていたのだ。それに代わるパートナーを見つけ、商権を移すまでに4年もかかった。

1991年3月、工場建設を含め、参入の詳細を記した提案書を経営会議に提出するが、あっけなく否決。バブルが弾け、前年末に財務責任者が、すべての海外投資を凍結すると宣言していたからだ。「すごく頭にきました。この4年は何だったのかと。何より商権移設に共に尽力してくれた現地のパートナーに申し訳ないと」

インドネシア進出に道をつける

ここからの行動がすごい。志賀氏は「ジャカルタ事務所設立の件」と大書し、下の方に「事務所長 志賀俊之」と勝手に記した提案書を役員に持参した。すると、「おお、ジャカルタに行くのか」と印を押してくれた。しかも1週間後に正式な辞令まで出てしまう。

1991年10月に赴任。商社のオフィスに間借りしての1人駐在である。現地に来てしまえば何とかも

のになるだろう、と思ったが、そうは間屋が卸さなかった。業績悪化のため、日産本体がリストラモードに入っており、提案書はことごとく通らない。それでもめげずに送り続けると、業を煮やした役員が「社長に直接頼め」と道をつけてくれた。1993年のことである。帰国して1人で社長室に赴き、当時の辻義文社長に、インドネシア投資の意義を熱弁すると、「分かった」と言ってジャカルタ視察を約束してくれた。

現地を見て納得した辻氏はプロジェクトの規模を縮小させた上で投資を認めてくれた。1994年10月のことである。「ジャカルタ行きを認めてくれた役員が、3年くらい修業のつもりで行き、期間内に成就できなかったら帰ってこい、と言っていたんです。奇しくもちょうど3年で片をつけることができました」

1996年秋に工場ができ、すぐフル生産に入った。翌年3月、志賀氏は凱旋気分ですら本社に戻り、企画室勤務となるが、7月にアジア通貨危機が起これ、新会社は畳まざるを得なくなる。ところが志賀氏には落胆する暇もなかった。日産本体が危機に瀕していたからだ。1998年5月には銀座の本社ビルが売却される。大リストラの始まりだった。

その6月からルノーとの極秘交渉がスタート。メインの交渉役に抜擢されたのが45歳の志賀氏だった。これが3つ目の経験である。「上司にあたる役員が男気のある人で、こういうタフな交渉は若いのがやった方がいいと。塙義一社長も同意してくれました。2人とも懐が深かった」

東京とパリを何度も往復した。夜の便で出発し

てパリに着き、現地時間の昼間に交渉し、再び夜便で帰ってくる。無泊3日が当たり前だった。席もエコノミーだったが、見かねた塙氏が何度かビジネスの使用を許可してくれた。

志賀氏の奮闘のおかげもあって、交渉がまとまったのが翌1999年3月27日のこと。「実はルノーと並行して交渉を進めていたダイムラーが3月10日に交渉打ち切りを宣言、翌日から日産の格付けがガタ落ちし、借入れが一切できない状態に陥っていました。あのタイミングでルノーとの契約が成立しなかったら、完全にアウトでした」

20代で意に沿わぬ部署で同期とまったく違う多様な仕事を経験、30代後半から40代前半は海外で新事業をたった1人でゼロから立ち上げるベンチャー企業の社長のように働き、40代半ばでは沈みゆく会社を救うべく外資との提携交渉の前面に立つ。その3つの仕事経験が、志賀氏をかくあらしめたということだろう。

独りよがりな駄目なんだ

さて、リーダー・志賀俊之を語る際、もう1つ重要なできごとがある。中学3年生のことだ。前年に別の中学校から転校してきた志賀少年は、男子丸坊主の校則に違和感を抱き、生徒会長になったのを機に、「坊主頭をやめよう」と全校に呼びかけた。それに対して教師が「アンケートをとって多数意見だったら考えよう」と言った。志賀少年は同意し、アンケートを実施すると予想外の結果が出た。男子も女子も「坊主頭でいい」という意見が多数だったのだ。

仕事ができるだけで
社長になれる
日本企業の不幸

志賀少年は愕然とし、打ちひしがれた。体育館の舞台の端にある幕の中に椅子を持って入った。そこでなら、誰はばかりことなく、大声をあげ思いっきり泣けるからだ。「幼少の頃、おままと遊びをやって、君はお父さん、あなたはお母さんといつも配役を決めるタイプでした。坊主頭の件も私が言えば皆が賛成してくれると信じていた。でも独りよがりな駄目なんだと初めて気づいたのです。お父さん役、お母さん役をやらされた子どもたちも内心いやだと思っていたかもしれない。その挫折を経て、共感という言葉が私の座右の銘になりました。それから人が変わりましたね。マイクロマネジメントはやめ、何をやりたいのか、皆に聞きながら物事を進めるようになりました」

そうした共感の醸成が大いに生きたのが、2000年に常務となり、当時、「二線級の市場」とみなされていた日米欧の先進国以外の約140カ国の責任者を任されたときだ。「日産と現地の販売会社との関係改善を図ったのです。短期的な数字を追いかけるのではなく、長期的な信頼関係をベースに、お互い切磋琢磨していこうという大方針を決めました。その上で、こういう仕事を、こんな姿勢でやろうというビジョンや方向性を出し続け、共感の連鎖を拡大していくことで、成果につなげていきました」。当初は赤字だらけだった担当国が次々に黒字化、総販売台数も当初の3倍近くにまで伸びた。志賀流の共感マネジメントの成果だった。

ゴーン氏から学んだ究極のリーダーシップ

志賀氏は経営者が備えるべき能力を3階層に分

けて考える。

1つは「仕事ができる」というレベルだ。専門分野の知識を十分に備え、他者と協働し、時には説得することができる力だ。その次が周囲を奮い立たせ、1つの目標に向かって一致団結させられる力である。チームを引っ張る力といってもいい。最後が過去のしがらみを絶ち、新たなことへのチャレンジを促す変革的リーダーシップである。

「日本の大企業の悪い点は、仕事ができる人が役員や副社長レベルにすぐ上がってしまうこと。そのなかから社長が選ばれるわけですが、その人がチームを率いていけるか、あるいは組織を根底から変革できるかは、まったくの未知数です。仕事ができる人の延長線上に社長というポストがあるのは組織にとって大きな不幸です。そういう人はリストラや事業撤退など、皆が嫌うことができない。皆が嫌うことをやるのがマネジメントであり、にもかかわらず、会社の方針なら今は苦しくても歯を食いしばって頑張ります、と社員に思わせられるのが究極のリーダーシップです。ゴーンさんのそばにいて学んだことです」

中央教育審議会の委員でもある志賀氏は、若い頃に「何になりたいか」という夢をもつことの重要性を強調する。大学時代に抱いた、和歌山の日産販売会社の社長になる自身の夢はかなわなかったが、日産の最高執行責任者になった。そのことを電話で母に告げたところ、こう返ってきた。「……そう、腐っちゃ駄目よ」と。

志賀俊之（しがとしゆき）

1953年和歌山県生まれ。1976年大阪府立大学経済学部卒業。日産自動車入社。1991年アジア太平洋営業部ジャカルタ事務所長、1997年企画室に移り、仏ルノーとの提携を推進。1999年企画室長兼アライアンス推進室長として日産リバイバルプランの立案・実行に尽力。2000年常務執行役員。2005年代表取締役兼COO（最高執行責任者）を経て、2013年代表取締役副会長、2015年6月より現職。





特集1

越境 の効能

【越境 えっ-きょう】 境界線を越えること



「越境」と一口に言っても、その種類はさまざまだ。国境などの法的な、または物理的な境界を越えることを指す場合もあれば、人が心のなかにもっている心理的な壁を越えるという意味もある。

最近、企業の人材・組織領域でも「越境」という言葉をよく耳にする。

企業にとって、社員の越境は功罪両面ある。越境の1つである「副業」について、企業側がデメリットと考える理由には、「疲労による業務効率の低下」(選択率90.5%)、「組織規律の乱れ」(58.3%)、「残業・休日出勤ができない」(49.7%)、「社内情報の漏洩」(34.9%)などが挙げられる(JILPT、雇用者の副業に関する調査研究、2005)。それでも、企業で「越境」への関心が高まっている背景には、非連続な環境変化のなかで新たなイノベーション創出が

必要になっていることや、優秀人材のリテンションなどがある。

一方、個人側の視点に立てば、企業に依存しないキャリア開発を目的とした「武者修行」として越境する場合もあるが、子育てや地域活動への参加など、生活面の事情から、気がつけば境界を越えていた、越えざるを得なかったという話も多くある。

ただ、望む・望まないにかかわらず、人が何らかの境界を越えるとき、関わる人・組織には何らかの学びが起り得るという。人が境界を越えるとき、越境者本人、周囲や企業、社会に、いったい何をもたらすのか。

今回は、プロボノや副業など、企業人が自分の所属企業以外で働く・学ぶという経験を事例的に取り上げながら、社会、企業、個人それぞれの視点から、「越境」の効能を考える。

(編集部：荒井理江)

「企業という境界を越えた人の声」

「ずっと同じ企業で働いてきたので、外で力を試してみようと思ったのがきっかけです。いざ外に出てみると、話が全然通じないし、仕事の進め方も違う。普段、自分は限られた世界にいたんだと痛感しました」 30代、会社員(事務系)

(越境の効能について)「今まで以上に、コミュニケーションがとりやすくなったように思うし、実際、それを心掛けています。理論的に説明することが難しいときがあったが、それができるようになったと思う」 40代、会社員(技術系)

「収穫は、ネットワークもありますが、一番は今の自分の会社や仕事を、客観視できたことかもしれません。今の会社で得られる機会・役割を通じ、やれることはまだあるかもしれないと再確認できた気がします」 30代、会社員(事務系)

「視野が狭くなりがちなので、この経験を思い出して、常に広い世界を捉えて生きていこうと思う。そのことが、本業に前向きに取り組めることに繋がると感じます」 30代、会社員(その他)

越境がもたらす学び

本特集のはじめに、越境(crossing boundary)がもたらす学びについての、学術的研究における視点をご紹介します。

越境に関連する学術的議論は、特に1990年代から、経営組織論、心理学、教育学、言語教育、哲学などの複数の分野で盛んになったが、近年、そのフォーカスは強まっている^{*1}。本稿では、越境論の背景と、企業人の学びに関連する学術研究を概観する。

越境とは

越境という用語が最低限意味するところは「何かの境界を越えること」であり「異なるコミュニティや状況間をまたぐ(横断する)」という行為や事態である^{*2}。境界はどこにでも存在する。個人や集団がそこに「境界がある」と感じればそれが境界であり、境界を越える活動はすべて越境である。

企業組織においては、その成り立ちの上で多数の境界が生成される。就業規則や組織文化を共有することにより組織の内と外の境界が意識されること

で、メンバーの行動の予測やコミュニケーションが容易になりマネジメントのコストが下げられる。分業を行い組織内に境界を設けることで、注意を払うべき環境が単純化され、意思決定が容易になる。しかし、環境変化にそぐわない過剰適応が生じる場合などには、強固な組織境界は必ずしも組織に利益をもたらさない^{*3}。

近年、越境という概念への注目が高まる背景はまさしくこの点に関係している。社会環境が大きく変化するなかでイノベーションの必要性が叫ばれ、組織や部門、専門性や職能間の境界を越えて変革や創造を起こしていくことが期待されている。また、転職や新事業の立ち上げ、職場外のワークショップや勉強会への参加など、共通の関心やテーマのもとに多様な人が繋がり、文脈を横断しながら生きることが市民権を得てきている^{*1}。

しかし、越境は簡単ではない。異質な文脈やコミュニティの境界を乗り越える難しさや、どのように乗り越えるか、そこで人やコミュニティに生じる変化などが、多岐にわたる越境研究における共通の関心といえよう。

学びが生じるメカニズム

■越境論における学習観

越境における学びの理論の発展には、「人が学ぶとはどういうことか」という学習観の変化が関連しており、今日の越境研究は図表1のような理論あるいは学習観をベースに展開されているという^{*4*5*6}。越境的な共同実践において他者や環境に働きかけ、助けられ、異なるコミュニティへの参加を深めていくなかの全人的な変容を学びと捉えている。

■水平的学習

エンゲストロムの越境論から「水平的学習」と「ノットワーキング」について紹介しよう。エンゲストロムは、行為を「アタリマエ」化していく〈熟達化〉のプロセスを「垂直的学習」と呼ぶ一方、越境的な共同実践を通じて「アタリマエ」の意識が変わる〈異化〉のプロセスを「水平的学習」として論じた(図表2)。長岡(2015)は、近年ワークプレイスラーニングとして議論されるような現場経験を通じた学習が、実は垂直的学習のみを指しており、「経営的文脈には、

■図表1 越境論のベースにある学習観

ヴィゴツキーの「発達の新近接領域」の理論 上記を発展させたエンゲストロムの「文化・歴史的活動理論」	人は知識を与えられることで何かができるようになるのではなく、自ら外環境に働きかけたり、他者や道具などの環境に助けられたりして分かること、できることを増やしていく
レイヴ・ヴェンガーらの「状況的学習理論」	人の学習は知識の獲得ではなく、コミュニティへの参加である。コミュニティの周辺者から熟達者へとなっていく過程が学習であり、スキルだけでなく関係性やアイデンティティなど全人的な変化が含まれる

上田・中原、2013; 石山、2013; Akkerman & Bakker、2011をもとに筆者作成

他者との関わりのなかで自分自身を異化することに繋がる実践活動を、学習と結びつけて理解するための適切な視点が欠如していた」と指摘する*7。

■ネットワークング

またエンゲストロムは、越境に特徴的な、毎回異なるメンバーにそのつど結び目を結うような協働を「交渉によるネットワークング」と呼んでおり、その書籍の原題は“From Team to Knots”（チームから結び目へ）である*8。青山（2015）が「固定的なチームから、その場での協働という新しいスタイルへと、働き方が変わりつつあるという見方が背景にある」と指摘する*2のように、越境は新しい協働の関係性を学び、生み出す機会とも捉えられている。

越境が企業人にもたらす学び

このように越境は、既存の組織や仕事への過剰適応を防ぎ、協働のあり方を変えていく機会となると考えられる。中原（2012）は、「個人が所属する組織の境界を往還しつつ、自分の仕事・業務に関連する内容について学習・内省すること」を越境学習と呼び*9、企業人の学習をOJTとOff-JTの二元論で捉えるのではなく、業務経験や職場の他者を通じた多様な学びをデザインすること、その際、社外の経験も重要な機会であることを論じている。

越境が企業人にもたらす効能についての研究事例を紹介しよう。

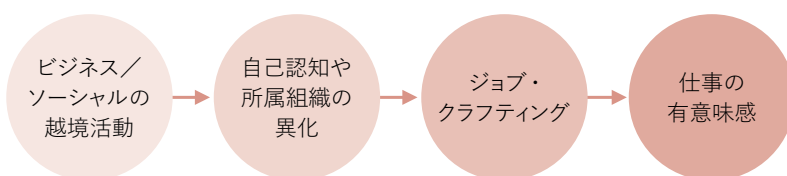
荒木（2007）は職場外の勉強会への越境が個人のキャリアの確立に影響を与えており、多様なメンバーが共同で解を出すような活動において、専門領域と長期的キャリアの関係についての内省が生じるためと考察している*10。

■図表2 垂直的学習と水平的学習

垂直的学習（熟達化）	水平的学習（異化）
●限定的な領域での実践に関する有能さを獲得していくプロセス ●あるコミュニティにおける安定した関係性を背景として進む、行為の「アタリマエ」化 ●何かが上手になったり、速くできるようになったりする	●越境的な共同実践を通じて発生する学習 ●「アタリマエだと思っていた自分がヘンだ」と考え、自分を異化（自分自身の相対化、視野の拡大、新たなモノの見方の獲得など）するようになる ●ものの見方が変わるプロセスであり、自分自身のあり方が変わるプロセス

青山・香川、2015 1～3章をもとに筆者作成

■図表3 越境活動が仕事の有意味感を高めるプロセスのモデル



石山（2013）は、越境先の勉強会での学びを自社に持ち帰り応用するプロセス（ブローカリング）において、①専門性、②ネットワークングスキル（関係性を結ぶ）、③共同体スキル（共同体の運営に貢献する）、④還流スキル（反発を織り込みつつ学びを自社に展開する）、を学ぶことを明らかにしている*5。

藤澤・香川（2015）・藤澤（2016）は、ビジネス/ソーシャルの越境経験がもたらす、自己や会社を異化する内省が、ジョブ・クラフティングと呼ばれる仕事の境界変更（役割変革）を促進し、仕事の有意味感を高めることを示した（図表3）*11*12。

いずれも越境による水平的学習が、個人のキャリアや本業に影響を及ぼすことを示しており、異質な実践における協働に参加することが鍵となるようだ。

（研究員：藤澤理恵）

- *1 香川秀太・青山征彦編著（2015）『越境する対話と学び：異質な人・組織・コミュニティをつなぐ』序章、新曜社
- *2 青山征彦（2015）「越境と活動理論のことはじめ」*1 第1章、新曜社
- *3 桑田耕太郎・田尾雅夫（1998）『組織論』有斐閣
- *4 上田信行・中原淳（2013）『プレイフル・ラーニングワークショップの源流と学びの未来』三省堂
- *5 石山 恒貴（2013）『組織内専門人材のキャリアと学習：組織を越境する新しい人材像』日本生産性本部生産性労働情報センター
- *6 Akkerman, S. F. & Bakker, A. (2011). Boundary crossing and boundary objects. *Review of educational research*, 81 (2), 132-169.
- *7 長岡健（2015）「経営組織における水平的学習への越境論アプローチ」*1 第3章、新曜社
- *8 Engeström, Y. (2008). *From Teams to Knots* (山住勝広・山住勝利・蓮見二郎訳『ノットワークする活動理論：チームから結び目へ』新曜社、2013)
- *9 中原淳（2012）. 経営学習論：人材育成を科学する。東京大学出版会
- *10 荒木淳子（2007）「企業で働く個人の『キャリアの確立』を促す学習環境に関する研究：実践共同体への参加に着目して」日本教育工学会論文誌、31（1）、15-27.
- *11 藤澤理恵・香川秀太（2015）「本業外の社会貢献活動（プロボノ）への参加が促進する組織再社会化—変革的役割志向に着目して—」経営行動科学学会 第18回大会
- *12 藤澤理恵（2016）「ビジネス/ソーシャルの越境経験が、仕事の有意味感を高める役割変革に及ぼす影響—ジョブ・クラフティング・モデルに基づく検討—」経営行動科学学会 第19回大会

越境する人・組織 —— 4 事例 ●●●●

事例 1

企業人が越境する社会的意義

サービスグラント



企業人もNPOの人々も プロボノで異世界と出会う

嵯峨生馬氏 特定非営利活動法人 サービスグラント 代表理事

企業人にとって、「プロボノ」は越境の大きなチャンスの1つである。
そこで、日本のプロボノ・コーディネーターの草分けであり、
著書に『プロボノー新しい社会貢献 新しい働き方』(勁草書房)がある
嵯峨生馬氏に、「越境としてのプロボノ」について詳しく伺った。

text: 米川青馬 photo: 平山 諭

プロボノとは、一言で説明すると「仕事で培った経験・スキルを生かした社会貢献活動」のことである。もう少し平たく言えば、企業に勤める人々が、勤務時間外にNPOや地域活動団体などでボランティアとして働くことを指す。嵯峨氏が率いるサービスグラントはプロボノのコーディネートを行うNPOで、2016年9月現在、3000人以上の企業人がプロボノワーカーとしてスキル登録をしており、彼らの活動を通じて400以上のNPO・団体を支援してきた。

働きながら参加しやすいよう プログラムの仕組みを整えている

サービスグラントのプログラムの特徴は、必ず
“プロジェクトチーム形式”で取り組むことにある、

と嵯峨氏は語る。「ほとんどのNPO・団体は、自分たちが取り組む社会課題の解決力が強い一方で、事業戦略立案・営業・マネタイズなど、組織の土台づくりを苦手としています。そこで、プロボノワーカーの皆さんにプロジェクトチームを組んでいただき、彼らの苦手な部分に臨んでいただくのです。プロジェクトの目的は、WEBサイト制作、業務フロー設計、事業計画立案など、NPO・団体の課題や要望によって異なります。目的に合わせ、プロジェクトマネジャーなどの“マネジメント系”、マーケティング・ビジネスアナリストなどの“調査・分析・戦略立案系”、WEBデザイナー・コピーライターなどの“デザイン・クリエイティブ系”、情報アーキテクトなどの“情報・IT系”の方々が、5~6名のチームを組むのです。

参加者は20代から50代まで幅広く、業界や会

社もさまざまです。期間は1カ月から半年ほど。稼働時間の目安は平均週5時間で、平日の夜や休日を使って無理なく活動できます。対面の打ち合わせは月1回程度で、あとはメールやスカイプなどでやり取りしていただきます」

一般的なプログラムのほかにも、NEC、パナソニックなどの社員と行う“企業プロジェクト”、育児休暇明けや再就職を目指すお母さんたちのウォーミングアップを応援する“ママボノ”、地元の町内会、福祉団体などをサポートする“ホームタウンプロジェクト”、日本の地域が抱える課題解決を応援する“ふるさとプロボノ”、理事や顧問をマッチングする“ボードマッチ”など、さまざまなプログラムが用意されている。

会社や仕事が嫌だからプロボノを始めたという人はほぼいない

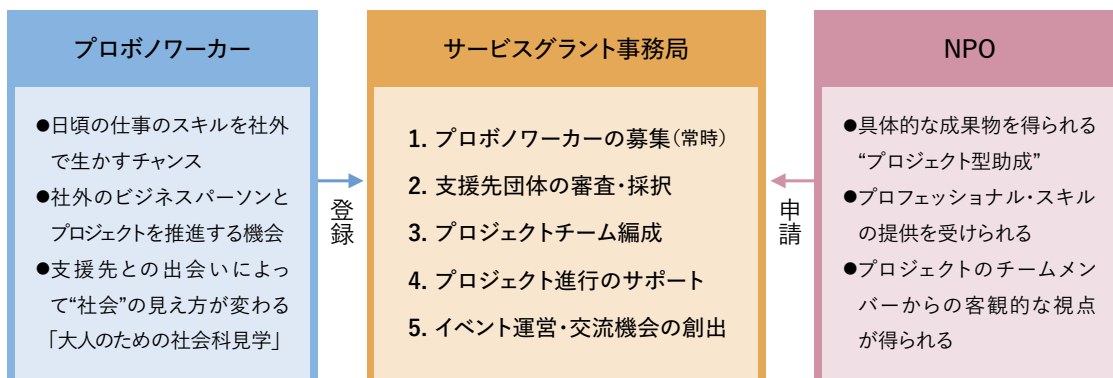
プロボノはボランティアの一種だが、ボランティア精神だけでプロボノを行う人はごく少数だとい

う。「多くの方は、社会貢献に加えて、“自分の経験・スキルを生かしたい”“NPOの現場を覗きたい”“視野を広げたい”“社外の方々と接したい”といった目的をもって始めます。全体的に見て、会社や仕事が嫌だからプロボノを始めたという方はほとんどいません。むしろ、今の仕事が好きで、その仕事をもっと深めるために、外で刺激や学びを得たいという方が大多数です」

参加者の学びは大きく2種類ある。「1つは“チーム内での学び”で、さまざまな方々と協働するなかで、仕事の参考になるスキルを見出す方が多くいます。もう1つは“NPO・団体からの学び”で、よく聞くと“ニュースを見る目が変わりました”という言葉です。社会課題に立ち向かう現場を見たり、その分野について深く学んだりするなかで、社会の見方が変わっていくのです」

嵯峨氏によれば、一番多いのは、プロボノのせいで本業が疎かになっていると言われないよう、より一層真剣に働くようになる人だという。

■「プロジェクト型助成」を提供





全員が大きな目的のために
一致団結できたとき
初めて良い協働が起こります

企業人だけでなくNPOにも 異世界と関わるための準備が必要

嵯峨氏が挙げるキーワードは、“役割”と“生産性”である。プロボノでは、ワーカー各自が職務を全うし、具体的な成果物を生み出すことが重要なのだ。なぜなら、1つには、その方がプロボノワーカーの方々が役立った実感を得やすいからだ。もう1つは、仕事の範囲を明確にする必要があるからだ。「実は、多くのNPO・団体が人手不足に悩んでおり、優れた方には長時間働いてもらいたいと思っています。しかし、そうすると週5時間では済まなくなり、ワーカーの皆さんが続けられなくなってしまいます。互いに気持ちよく週5時間の程よい仕事量を保つには、どこまで関わるかを線引きした方がよいのです」

このことも含めて、プロボノを行う際は、ワーカーだけでなく、NPO・団体側にも受け入れの準備を十分に整えてもらう必要がある、と嵯峨氏は言う。「特に大切なのは、目線を合わせることです。

例えば、NPO・団体は、実践的に役立つことでなければ受け入れない面があります。いくらクリエイティブなWEBサイトでも、どれだけ優れた事業計画でも、効果につながらなければ、彼らは満足しません。上から目線の抽象的なアドバイスなどは溝を深くするだけです。こうしたすれ違いが起きるのは、互いの価値観を理解せず、目線が合っていないからです。そもそも企業とNPO・団体は価値観が大きく異なります。企業の物差しは金銭的指標、いわば“円”ですが、NPO・団体では社会課題をどれだけ解決できたかが価値基準になります。この違いを理解し合い、全員が大きな目的のために一致団結できたとき、初めて良い協働が起こるのです」

つまり、企業人もNPO・団体の人々も、プロボノを通して異世界と出合うのだ。互いがその境界を越えて一步を踏み出し、手を結べたら、プロジェクトは成功する。このプロセスを経験することこそがプロボノで得られる一番の学びであり、サービスグラントはそのチャンスを提供しているのだ。

事例
2

企業にとっての効能1

パナソニック

成長、仲間獲得、スキル磨き
自分への見返り豊富な社会活動

喜納厚介氏 パナソニック株式会社
ブランドコミュニケーション本部
CSR・社会文化部 事業推進課 課長

東郷琴子氏 パナソニック株式会社
ブランドコミュニケーション本部
CSR・社会文化部 事業推進課 主務

パナソニックは前出のNPO法人サービスグラントと協働し、
自社の社員がプロボノとしてNPO支援に取り組む
「NPOサポート プロボノ プログラム」を2011年から展開している。
創設の背景と運用の実態をレポートする。

text: 荻野進介 photo: 伊藤 誠

最初にプログラムの概要から見ていこう。

パナソニックは2001年から「Panasonic NPOサポートファンド」を立ち上げ、NPOに対して助成を行ってきた。活動そのものではなく、組織基盤強化のための取り組みに対する助成、という珍しい枠組みだ。助成したNPOは280にのぼる。プロボノはそうした団体へのフォローアップ・プログラムという位置付けで行われている。

チーム単位で週5時間活動 社会課題の現場と社員との接点強化がねらい

参加者は4~6名でチームを作り、就業時間外にそれぞれ、各NPO向けに活動する。時間は週5時間程度で、無報酬だ。通常のやり取りはメールで行い、月1回ほど、ミーティングが開かれる。

任されるのは、中期計画の策定、WEBサイトの再構築、営業資料の作成、業務フロー改善提案、マーケティング調査など、人手の薄いNPOで後回しにされがちな分野だ。

6カ月後、成果物の納入で仕事が完了する。今年3月までで、127名の社員が参加、支援先NPOは18団体にのぼる。

このプログラムを担当するのが、自身もプロボノ経験をもつ、同社CSR・社会文化部事業推進課主務の東郷琴子氏だ。本人が話す。「若者の就労支援や不登校の子供たちへの学習支援を行っているNPOのWEBサイトのリニューアルに取り組みました。誰に何をどう伝えるかを提案する過程で、お子さん、親御さんといった当事者や有識者に話を聞くという得難い体験をしました」

東郷氏はサポートファンドの担当者でもあり、「応援した意義深い活動をしているNPOと弊社の社員との間に関わりをもたせたいという思いがありました。そこをつなぐ仕組みとして出合ったのが新しい形の社会貢献活動であるプロボノだったのです」。

2008年に部内に提案したものの、「ボランティア活動に従事する社員を支援する制度がすでにあるから」と実現には至らなかったが、「これまで培っ

たスキルが生かせること、チーム単位で取り組めること。この2つの魅力が社員にも受け入れられると確信していました」。熱意が実り、2011年4月にみごとスタートできた。

プログラムには3つのねらいがある。1つは社員のスキルや経験を広く社会のなかで役立てること。2つは支援先NPOの事業展開力を強化すること。そして3つめは参加した社員のイノベーションマインドを向上させることである。

参加者の多くが40代の男性 未経験の業務にもチャレンジできる

希望者は事務局にスキルを登録する。社内のあらゆる職種の人たちだ。「こんな業務で貢献したい」という希望も聞く。「自分は技術者だがWEBサイトの構築ができる」「未経験だが、マネジャーのような役割を担ってみたい」という人もいる。新しい自分への挑戦がこのプロボノのできるのだ。

性別は7対3で男性が多い。年齢は40代が多数を占める。「プロボノという仕組みに興味をもち、社会貢献がしたいという意識は共通しています。その上で自分のスキルを社外で試したい、仲間を作りたい、そもそもNPO活動に関心が強いなど、参加動機はさまざまです」(CSR・社会文化部 事業推進課 課長 喜納厚介氏)

なかには、特筆すべきスキルはないが、何か貢献

できないかと問い合わせる社員もいる。「社会人としてのビジネススキルが身につけていれば十分、活躍できます。そういう人には、仕事で当たり前に行っていることが先方で役立つんですよ、と背中を押しています」(東郷氏)

プロボノを受け入れた組織の1つが、地球温暖化防止に取り組むNPO「気候ネットワーク」だ。

6名で構成されるチームは中長期の事業計画立案に取り組んだ。NPO側は地に足の着いた企業の目線やノウハウをヒントにしたいと彼らを受け入れた。「6カ月が経ち、実際にあがってきたプランは満足のいくものだったそうです。一方の社員側も、『大組織での仕事は貢献度が分かりにくい、プロボノはすぐ反応があり、大きなやりがいを感じた』『製品開発に使っている頭を別の方面で生かした』『チームのなかで自分のメンターのような人に巡り会えた』などの感想を寄せてくれました。NPOと企業人の協働作業を通じて良い化学反応が生まれたと思います」(喜納氏)

参加社員は同じ社内でありながら、初対面というケースがほとんど。その結果、社内のまったく違う部署に知り合いができ、異職種交流になっていることを歓迎する声も大きい。

そこで、他社の社員との混合チームを組んだこともあったが、現在はパナソニック社員のみでのチーム編成となっている。「参加者が集まると熱気がすごい。口コミで輪が広がり、結束力が高いんで



社会課題の解決に向き合い、
実践できるのが
プロボノの一番の魅力

す」(喜納氏)

参加した社員にはどんな変化が訪れるのか。2015年度の活動に参加した16名へのアンケートによると、「NPO支援を通じた社会貢献を第一義に考えていますが、人材育成にも十分つながっています」(東郷氏)との言葉どおり、「本業外での経験で学んだ価値観や能力が、仕事での責任を果たすことに役立っている」(81%)、「社内において、新しい

人間関係やつながりが得られた」(94%)と、仕事への好影響があったという回答が8割以上を占めた。

さらに、約半年の活動期間中に「他職種・他部署への仕事上の働きかけを増やすようになった」との回答も19%にのぼった。イノベーションマインドの向上を意味する、こうした仕事上の行動変容から社会にどんな価値がもたらされるのか、今後に期待したい。

事例 3

企業にとっての効能2

サイボウズ



越境を可能にする 「100人いれば、100通りの人事制度」

青野 誠氏 サイボウズ株式会社 事業支援本部 人事部 マネージャー

一人ひとりの個性が違うことを前提に、
それぞれが望む働き方や報酬が実現されればいいという考え方で、
公平性よりも個性を重んじた制度設計をしているサイボウズ。
「育自分休暇」制度を導入したり、「副業」をあえて禁止していないのはなぜなのだろう。

text: 曲沼美恵 photo: 伊藤 誠

モチベーションは 「理想に対する思いの強さ」

サイボウズの人事制度は「100人いれば、100通りの人事制度があってよい」という方針に基づいて設計されている。モチベーションを「理想に対する思いの強さ」と定義し、それを支えるための人事制度を次々と作ってきた。いったん退社しても再入社できる「育自分休暇」も、その1つだ。

制度として導入したのは2012年だが、実はそれ以前から、いったん退社しても戻ってくる社員は多くいた。人事部マネージャーの青野誠氏が説明する。「社内にはない職種を他の会社で経験したいという人や、一度、起業に挑戦したいのでいったん外に出

たいという人もいました。しかし、サイボウズという会社は好きなので、機会があれば、また戻りたいという人も多かったんです。それならば、いったん外でチャレンジして自分を磨いた上でまた会社に戻りたいという人を、会社としても支援できる制度を設けようということで、育自分休暇を導入しました」

出戻りをサポートする 「育自分休暇」

育自分休暇を申請するのに、35歳以下という年齢制限はあるものの、それ以外、特に条件は設けていない。申し出があった場合、本部長会議で承認し、再入社の機会が得られるパスポートを発行す



違う環境で異文化を
体験してきたんだと分かれると
非常に理想的です

る。手続き上はいったん退社となるが、6年以内であれば戻るのも自由。再入社する場合の職種やポジション、給与などはその時点で双方が改めて話し合い、決めることになっている。2012年の導入以降、2016年9月の時点でパスポートを発行したケースは12件。制度利用者の再入社はまだないが、制度導入以前の出戻り入社は7件にのぼる。

利用申請の理由は転職や独立などさまざまだ。なかには制度を利用し、青年海外協力隊としてアフリカのボツワナ共和国でボランティア活動をしている元社員もいる。

「彼女の場合、当初は2年間の派遣予定でしたが、現地での活動がおもしろいらしくて、1年延長して3年目に入っています。パスポートを発行した人に対して、特にこちらからコンタクトをとったりはしていませんが、職場の人たちとはフェイスブックなどを通じてごく自然につながっていて、彼女の場合も、一時帰国すると会社に来て、有志を集めてその中間報告をしたり、現地の人たちが作ったアクセサリーを売ったりしています」他には、中途入社した女性で、入ってすぐに旦那さんが海外に転勤になってしまったケースがありました。この方も育自分休暇制度を利用していったん退社しましたが、『この制度があって本当によかった』と話していました」

いったん外の世界へ出て戻ると 「覚悟」が決まる

「育自分」の意味は人それぞれだが、基本は文字どおり、社内ではできない経験を外の世界で積み、自分自身を成長させた上で、また再入社してもらうことをねらいとしている。「サイボウズにそのままいたら身につかないスキルを得てきたり、違う環境で異文化を体験してきたんだというのが分かれると非常に理想的です」と、青野氏は言う。実際、パスポートの所有者ではないが、サイボウズで営業を担当した後、他社でマーケティングの経験を積み、再びサイボウズに戻ってマーケティングを担当するようになった社員もいる。

「いったん外の世界へ出てから戻ってくると、もやもやしながら働くことが少なくなります。違う環境を肌身で知り、視野が広がった上であえてサイボウズを選んでコミットしていることになるので、それだけ覚悟が決まった状態にもなるんです」(青野氏)

ここで言う「覚悟」とはサイボウズの社内用語で、「組織の理想に対するコミットの度合い」であり、与えられた役割を理解した上で「やる」と自ら選択している状態を指す。サイボウズでは、この「覚悟×スキル＝信頼」と考え、社内評価の重要な柱の1

つとしている。給与を決める仕組みを「社内相対評価」ではなく、「社外相対評価（市場性）」+「社内絶対評価（信頼度）」としたことも、このような制度を導入しやすくしている要因だ。

サイボウズでは、社員の副業も特に禁止はしていない。以前からオークションやアフィリエイト、本の執筆などで副収入を得るケースはあったが、誰でも会社に断りなく副業ができるという「副業（複業）の自由化」を実現したのは2012年からだ。

「週末に居酒屋でアルバイトをするなどの場合は特に申請の必要はなく、社名を使って何かをする場合は申請が必要、というスタンスです。何を副業と認めるかの境界線は難しいのですが、そこは個別に話し合いをしながら解決しています」

企業が副業に関する制度を導入しようとする場

合、運用面でつまづくことが多い。それを解決するのは、コミュニケーションだという。

「実は、社内で部署を異動するような場合でも、マイキャリという制度があります。個々人のやりたいことを、1年以内、3年以内、いつか、という3つの時間軸でデータベース化し、上長はそれを元に本人と話し合い、異動できるのか、できないのか、異動できるのであればいつ頃がめどかというフィードバックをします。データベースは半期に一度、更新しています」

内と外の垣根をなるべく低くし、あくまで本人の希望に基づき越境しやすいような制度づくりをする。先に紹介した育自分休暇や副業の自由化も、「100人いれば、100通りの人事制度があってもいい」という人事の方針があってこそだ。

事例 4

個人にとっての効能

川島高之氏 (NPO法人 ファザーリング・ジャパン 理事)



越境での経験が マネジメント力を高める

「イクボス」の先駆者として大手商社に勤務し、関連企業の社長も経験した川島高之氏。効率的に仕事の成果をあげる方法やマネジメントのスキルは、越境生活で養われたという。

具体的に何をどう工夫しながら、
仕事・家庭・地域という3つの場所を行き来していたのだろうか。

text: 曲沼美恵 photo: 平山 諭

指示待ちではなく 自分で落とし所を考え動いた

「私のビジネススキルを高めてくれたのは、越境生活でした」と川島高之氏は言う。大手商社の関連企業で社長を務めた後、2016年に独立。現在は会社

経営をしながら、NPO法人「コヂカラ・ニッポン」代表やNPO法人「ファザーリング・ジャパン」理事として、「イクボス」や「ワーク・ライフ・バランス」などをテーマに、年間200本以上の講演をしている。

最近でこそ男性が育児に参加することは珍しく

なくなったが、川島氏は18年前、自身がまだ30代の一般社員だった頃から無駄な残業をせず、育児のために人より早く退社していた。

「帰る際には『すみません』とひとこと挨拶してから帰るなど、周囲への気遣いはしていました。労働時間を分母、その成果を分子とすれば、他の人が分母1のときに自分は0.6くらいになってしまう。それで1の成果を出しても、おそらくは認められないだろう。短い労働時間でも1.2倍の成果を出すためには、仕事の効率を2倍にしなければならないと考えていました」

まず工夫したのは、上司に言われる前から自分で交渉の落とし所を探り、主体的に動くことだったという。

「例えば、100円の商品を営業しに行ったとしましょう。取引先から90円にまけてくれと言われ、会社に戻って上司と相談し、『なんとか95円で納得してもらえ』と指示された後、再び顧客の元へと足を運ぶ。これが一般的ですが、それだと時間もかなり非効率です。できるだけ1回の交渉で契約までもっていくことを心がけていました」

権限を越えた勇み足にならないよう、ギリギリのバランスを見極めた。社内稟議も「1度で通す」

と決めていた。通らない場合でも、具体的に誰が反対しているのかまで突き止め、直接会って交渉した。事前に十分考えた上での落とし所であれば、多くの場合はそれで解決したという。

具体的な目標・職責を 明確にしてから取りかかる

鉄鋼分野から比較的出張の少ない金融分野への異動を願い出たのも、子どもと過ごす時間を十分にとるためだった。労働時間が短くても十分な成果を出すため、年度初めや月の初めには、職責について上司と徹底的に話し合い、「いついつまでにどんなアクションを起こし、具体的にどのような成果を出すか」の目標を明らかにした上で、仕事に取りかかっていた。

「後に自分が上司になり、部下を育成しなければならない立場に立ったとき、部下に対してもやはり同じように要求しました。交渉ごとはできるだけ1回で済ませること。そのためには自分であらかじめ結論を考え、主体的に動くこと。会議をする場合でも事前に資料を配布させ、だらだらしないようにしました。そうすることでチーム全体の生産性も上がり、皆が仕事以外の時間や居場所をもてるようにもなりました」

社長として上場企業を率いた際にも、過去の経験を生かし、仕事を効率化して短時間で成果をあげる仕組みや風土を推進、業績も向上した。

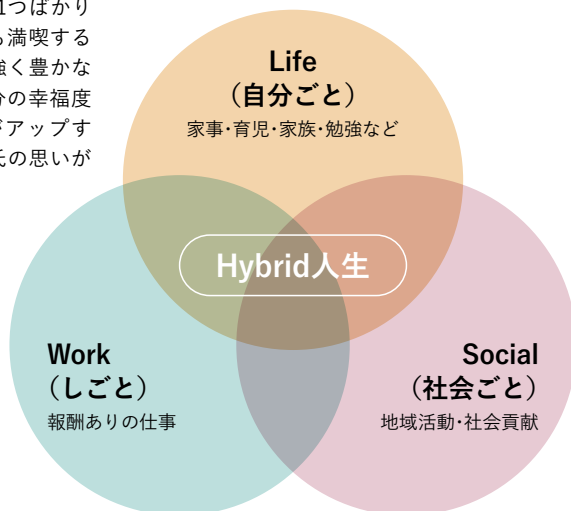
そんな川島氏だが、そのマネジメント力が最も鍛えられたのは、小中学校のPTA会長を経験したときだったともいう。

「PTAの会議には、地域の長老や学校の先生、主婦など世代も立場も異なるメンバーが集まってきます。価値観も違えば、物事を進める際の時間軸も違う。共通言語もない。そのなかで議題を提案し、議論をし、合意形成し、物事を前に進ませるのは想像以上に大変でした」

1年目は、無意識のうちに会社と同じようなス

■川島氏の考える人生の視界図

川島氏の名刺に書かれている図。「どれか1つばかりでなく、3つとも満喫する生活を。すると強く豊かな人生となり、自分の幸福度と周囲の笑顔がアップする」という川島氏の思いが表現されている。





あうんの呼吸が通じないなかで
人と議論し、合意し、進む経験が、
自分の枠を広げてくれました

ピード感で物事を動かそうとして、メンバーの反発に遭った。

「例えば、ある無駄な作業があって、それをやめさせたいとします。会社であれば簡単です。皆が一応、同じような基盤をもち、共通言語もある。最後は数字がモノをいう世界ですし、どうしても動かない場合は、権限を振りかざすこともできます。しかし、PTAだとそうはいきません。数字目標のない世界では、無駄を省こうと言っても、それだけで人は納得してくれませんし、動いてくれませんでした」

会社とPTAの違いに気づいてからは、伝え方を工夫するようになった。頭ごなしに否定するのではなく、まずは相手がしてきたそれまでの努力を肯定してから「よりいい方向に改善するためにはどうしたらいいか」を、一緒になって考えるようになった。

「考えてみたら、これって部下や取引先に接する際の考え方と同じなんです。まずは相手を許容し、認め、その上で改善してほしいポイントを指摘する。これはマネジメントに必要な基本動作の1つだと思いますが、頭で理解していたつもりでも、実はできていなかったのかもしれません。PTAを経験し

なかったら、もっと独裁的な上司になっていたでしょう」

越境で自分の常識を手放せば より強靱になれる

最近では労働生産性を上げるために時短促進を謳う企業も多いが、「それだけでは個人が腹落ちする意味として乏しいのではないか」と、川島氏は指摘する。越境生活最大の効果は労働生産性が上がるのではなく、「自分自身の内面をダイバーシティ化できることにある」と考えているからだ。

「よく混じり気のない種は減びるといいますが、会社員の多くは日本人だけ、男性だけの社会で生きている。PTAでも地域活動でもNPOでもなんでもいいと思いますが、一度、自分たちの常識が通用しない世界を経験すると、価値観が洗われ、視野が広がり、1人の人間としてよりしなやかで強靱になれる。個人の人生を豊かに楽しいものにするためにこそ、越境生活は有効だと思います」

越境をめぐる2つの視点

視点

1

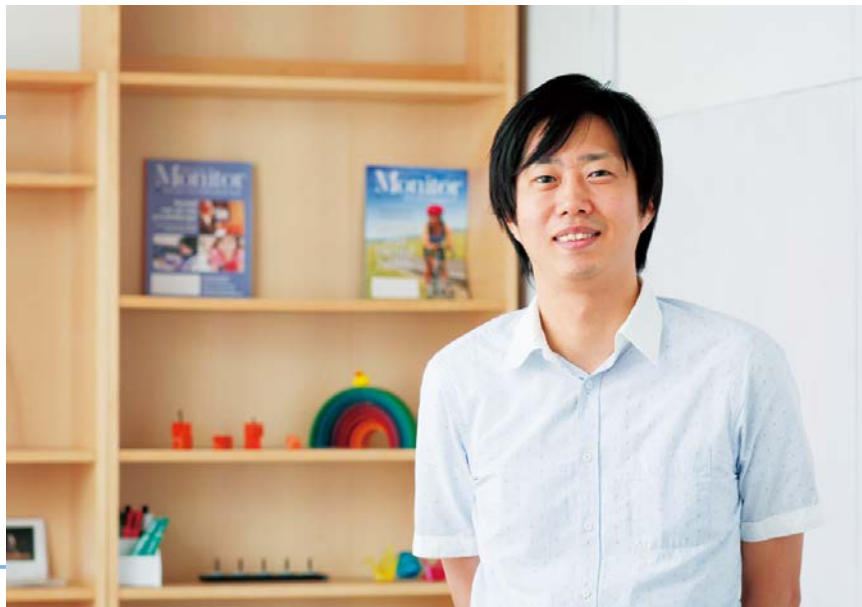
心理学から見る越境

「越境」は
新しい自分になる
絶好のチャンス

香川秀太氏

青山学院大学 社会情報学部
大学院ヒューマンイノベーションコース 准教授

text: 米川青馬 photo: 平山 諭



学習論における「越境」とは、日頃参加している集団や組織の枠を超えて、異なる集団や組織の文化に参加することを指す。越境は、個人に、組織に何をもたらずのか。越境がなぜ今注目されているのか。『越境する対話と学び』（新曜社）の著者、香川秀太准教授に伺った。

「越境」は、組織や集団の境界を超えることに幅広くあてはまる概念です。企業に関係するもので言えば、学生のインターン参加、就職、Off-JTからOJTへの移行、異動、転職、プロボノ、海外留学などが越境にあたります。それどころか、組織横断のプロジェクトチームに加わる、あるいは他部署の仕事を手伝うといった程度のことも、十分に越境と見ることができます。越境は何も珍しいことではなく、多くの方が日常的に幾度となく経験する身近なものです。

私たちは越境して初めて 所属する集団の特殊性に気づく

私たちが越境して気づくのは、それまで当たり前すぎてあえて振り返ることのなかったふるまい方や感覚が、いかに日頃馴染んだ集団の文化に特殊だったかという点です。私たちは違う集団に触れることで、自明だった価値観や立ち居ふるまいが揺さぶられる経験をします。

例として、職場では非常に優秀なコンサルタントが、社外でプロボノ（職業上のスキルや経験を生かして、NPOなどを支援するボランティア活動）に参加したエピソードを挙げてみます。この方は培ったマーケティングスキルを生かして、NPOの経営改善を試みました。緻密な調査の結果、経済的に非効率なさまざまな点が見つかり、ニーズの薄いサービスや人材のカットを強く迫った。しかし、NPOは、これを頑として受け

入れなかった。NPOは、経済的効率よりも、スタッフ間の関係性を含めた、人と人との繋がりや、すぐにニーズはなくとも社会に新たな価値を提案することに重きを置いていたからです。結局、双方は物別れに終わりました。

このケースでは、コンサルタントが、金銭的利益を優先する経済的交換の世界に立脚していたのに対し、NPOは、人との繋がり（ソーシャルキャピタル）を重視する互酬的交換の文化に立脚していた。日頃、各組織・集団で培った「前提」に大きなギャップがあったのです。

越境にはこのように、しばしば前提のズレ、葛藤、矛盾が発生します。それらが発生していても、自覚のないまま、水面下で深刻な問題へと拡大するケースもあります。しかし、前提の違いに意識を向けたり、自分（たち）にとっての常識が唯一のものの見方ではないと省察・相対化を図ったりし、さらに葛藤や矛盾を

香川秀太(かがわしゅうた)

筑波大学大学院人間総合科学研究科心理学専攻修了。博士(心理学)。専門は、フィールド学習論、コミュニティデザイン、教育心理学、活動理論。共編著書に『越境する対話と学び：異質な人・組織・コミュニティをつなぐ』(新曜社)がある。

* 事例の詳細は、香川秀太ほか、「越境的対話」を通した新人看護師教育システムの協働的な知識創造、認知科学、23(4) (2016年度冬発刊予定)。

突破するような新しいアイデアや関係を共に創造していくことを目指して対話や共同活動を続けることで、より有意義な越境が生まれてきます。葛藤や矛盾は、こうした「第三の知」として昇華されることで、単にトラブルや問題ではなく、むしろ「新しいものが誕生するチャンス」に変わっていきます。

越境者の新たな見方は 組織にブレイクスルーを起こす

もちろんそれは簡単なことではありません。多くは物別れに終わったり、一方が他方に飲み込まれたりする可能性があります(難しい点ですが、その方が都合が良く見えるケースもあります)。また、仮に新しい第三知の「芽」が生じていた場合でも、気づかないで育てられずに終わる場合もあります。第三知の芽はたいがい非常にか弱くもろいため、かなり意識的にフォーカスし共に育てていく

必要があります。例えば、私は、ある病院で、看護師チームと私を含む外部の研究者チームの間で対話しながら、新しい研修システムを創造するプロジェクトに携わったことがあるのですが、後に具体化まで発展した新しいアイデアは、最初それが示された芽の状態のときは、荒唐無稽な案としてそのまま消え去りそうでした。しかし、矛盾を共有し徐々に互いの視点が交わっていくなかで、ブレイクスルーを引き起こす芽として育てられ、葉をつけ、花を咲かせるまでに至りました*。なお、ブレイクスルーを起こすには、第三知を生み育てるのに活用できる、互いの人的、知的、物的資源は何かを検討し、これまでの慣習とは異なる、それらの創造的な使い方を考えていくことも大切です。その際は、文化の違う相手の方が、自分の資源に対し思わぬ発想を示してくれるかもしれません。

まとめると、まず①異文化への横断・接触、次に②異文化への違和・抵抗。こ

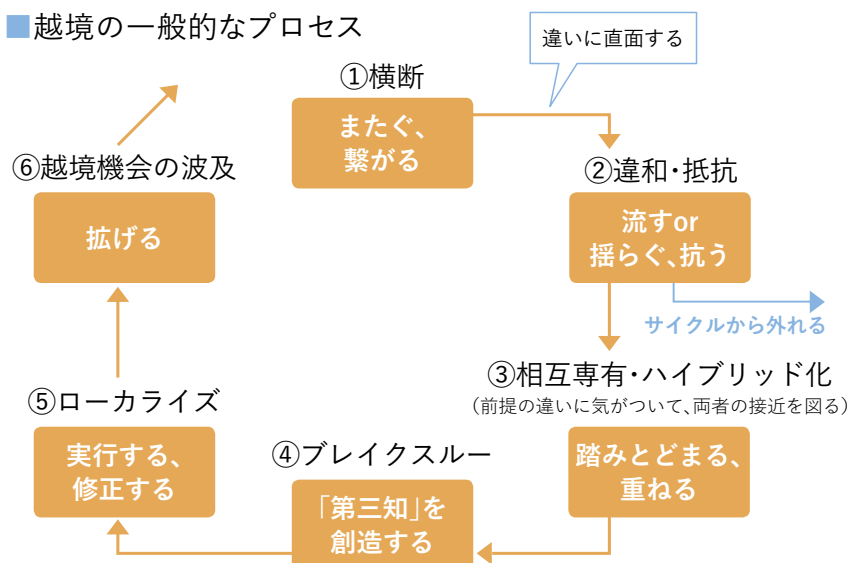
こにあえて踏みとどまった上で、③互いに差異を相対化しうまく創造的に結合させていくことができれば、④第三の知が生まれていく。その後、⑤新機軸を実行する過程で、場に合わせ修正・具体化していく。さらに、⑥越境志向やその機会が他のプロジェクトや場や人に波及していく場合もあります(下図)。

分散型ネットワーク社会へ

最後に、なぜ越境という考えが大事か、それが注目されているかを説明します(詳しくは拙著をご覧ください)。まず、第三知を考え始めると、教育と実践、研修と現場、中途社員への考えなども変わってきます。多くが、「一方(教育の場)で学んだことを他方(実践)で適用する」という、直線的なモデルで設計されてきました。しかし、研修も現場も各々異なる文化的な場と考えれば、設計の仕方にも変わってきます。プロボノでのNPOとビジネススキルのマッチングも、固定的なギブ&テイクから、より不確実で創造的な実践として設計されそうです。

越境が注目される背景に、社会が、「集権型の組織形態」が中心の時代から、「分散型ネットワーク」が力をもつ時代への移行期を迎えていることが考えられます。分散型は、中心のない、共生的・ハイブリッドな繋がりで、従来の組織のなかで、閉塞感や能動性の喪失を感じている人間が少なくなく、異集団の人と新しいコミュニティを創ることで、古い枠からの解放や、人間本来の創造性の回復を経験します。越境は、こうしたコミュニティ形成、場づくりの過程でもあります。

■越境の一般的なプロセス





副業の全面禁止は法的に問題あり 許可制でリスク減を

島田陽一氏

早稲田大学 法学部 教授

text: 荻野進介 photo: 伊藤 誠

社外への越境という意味で、最も古くから行われていた活動といえば副業だろう。最近はやや変わりつつあるが、日本企業は副業に寛大とは言い難い状況だ。労働法はこの問題をどう解釈しているのだろうか。

会社と社員の間には労働契約関係が成立しています。労働契約とは使用者の指揮監督のもとで労働者が労務を提供し、それに対して会社が報酬を支払う契約のことです。

労働を行うのは就業時間、つまり所定労働時間プラス時間外という形で、枠がはめられています。

それ以外の時間を労働者がどう使うか。つまり、趣味に没頭しようが、家で

寝ていようが、ボランティアに夢中になろうが、副業をやろうが、労働者の自由なのです。まずこの大原則を押さえておく必要があります。

農業は副業の王様だった 第二種兼業農家の存在

歴史を振り返ると、日本社会と副業は切っても切れない関係にありました。農業ではなく、もう一方の仕事から主な所得を得ている第二種兼業農家の存在です。いわば農業を副業にしている人たちです。その昔、郵政や国鉄など、現業公務員のなかには田畑を持ち、そこから収入を得ている人たちが相当数いました。

農業だけではありません。実家が商店を営んでいる場合、会社から帰って

仕事を手伝う人や、土地持ちでアパート経営をしている人もいるでしょうし、株や投資も、お金儲けという面では副業と同じです。でも、これらが今まで大きな問題とされたことはありません。

では、労働者は副業をし放題なのかといえば、そうではありません。

労働契約の埒外である就業時間以外の時間において、労働者と会社との関係が完全に切れているわけではないからです。契約上の明記はなくても、法原則である「信義誠実の原則」が適用され、労働者は会社の名誉や信用を守り、会社にとって不利益な行為に手を染めず、しかるべき秘密は保持するという義務を負っています。

その結果、「やってはいけない副業」が出てくるわけです。イメージ重視の会

島田陽一(しまだよういち)

1953年生まれ。75年早稲田大学法学部卒業。83年同大学院法学研究科博士課程修了。83年小樽商科大学講師、84年同助教授、94年同教授。97年早稲田大学法学部教授(現職)。2004年同大学院法務研究科教授(併任、現職)。2014年より早稲田大学副総長も務める。共著『ケースブック労働法第4版』(有斐閣)、『社会法の再構築』(旬報社)、『条文から学ぶ労働法』(有斐閣)。

社に勤めているのにそれを毀損するような仕事、競業他社での仕事、会社で知り得た情報を利用して行う仕事などがそれにあたります。逆にいえば、それ以外の理由で会社が副業を禁じることはできないと考えるべきです。

翌日の仕事に支障が出るのは 何も副業だけではない

では、自分の特技を磨き成し遂げたことが収入につながるケースはどうでしょうか。銀行に勤務しながら、シンガーソングライターとしても活躍した小椋佳さんが典型です。最近はITを利用したアプリ製作やアフィリエイト(成果報酬型広告)で稼ぐ人が増えています。

この場合も、同じように「信義誠実の原則」が適用されるだけで、会社が規制するのは行きすぎです。

「副業をやると、翌日の仕事に差し支えるから禁止している」という人事がいますが、論理的にはおかしいことです。

徹夜で飲み歩いたり、ハードなスポーツをやったりすると、翌日の仕事に支障が出がちです。それらはとやかく言わず、副業だけを目の敵にするのは説得力に欠けます。

副業を全面禁止するのではなく、許可制にし、先に挙げたような、会社が禁止することに合理性があるような内容でない限り、原則、認める。仕事に支障が生じたら、副業を問題視するのではなく、その事実をもって本人の責任を問えばいいことです。

許可の際に 働きすぎの防止を注意勧告

ただ、副業には働きすぎという問題が付きまといます。

労働基準法第38条に「労働時間は、事業場を異にする場合においても、労働時間に関する規定の適用については通算する」とあります。A社で正社員として働き、B社でアルバイトしている人がいると、一日の労働時間の上限は8時

間と決まっていますから、A社で6時間働くと、B社での副業は2時間に制限されてしまいます。

それ以上、働いてもらうにはB社が時間外手当を支払わなければなりません。それは非現実的でしょう。よほどの人材でない限り、そんな要求は通りません。つまり、副業者に限ればこの条項は有名無実化しています。

従って、副業を許可する際に働きすぎにならないよう、労働者にしっかり伝えるべきでしょう。

もう1つ、自宅と会社の往復途上での事故や怪我という通勤災害の問題もありましたが、こちらは解決しています。

これまでは自宅から最初の会社への経路と、2番目(副業先)の会社から自宅に戻る経路の2つでしか認められていなかったのですが、2005年に労働者災害補償保険法が改正され、最初の会社から副業先に向かう経路上での事故や怪我にも保険給付がなされるようになりました。



越境活動経験者は会社への貢献にも前向き。 異文化で磨かれた スキルや気づきが本業に生かされる 401名の経験者の声を聞く、越境活動実態調査

藤澤理恵

リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所 研究員

正社員として勤務している会社での就業以外に、
社外活動を行った経験のある人401名、そのような経験がない人83名にアンケート調査を行い、
越境活動への参加動機、経験からの学び、越境活動を阻害する要因などの実態を探った。

調査概要

2016年9月、従業員数300名以上の企業に勤務する正社員を対象に、社外活動に関する調査を実施した(図表1)。

社外活動の種類として図表2の7種類を挙げ、少なくともいずれか1つについて5年以内に半年以上継続したこ

とがある401名に、最も熱心に取り組んだ活動について回答してもらった。比較のため、社外活動の経験がない83名からも回答を得た。

越境経験者401名の 参加動機

正社員として会社というコミュニ

ティに所属しつつ、社外の活動に参加することは、コミュニティを横断する「越境」の側面を含んでいるといえる。どのような企業人が「越境」をしているのか。そして企業人にとって「越境」はどのような経験なのだろうか。

調査対象者の活動内容の内訳は図表2のとおりである。ボランティア活動、地域貢献活動がそれぞれ約3割、副業・兼業が約2割、異業種勉強会、ビジネススクール・大学院(国内・海外)がそれぞれ約1割、政治活動が3%程度となった。

また、活動を始めた理由(3つまで)のうち、活動内容ごとの選択率上位3つを図表3に示した。ボランティア活動、地域貢献活動、政治活動においては社会貢献への動機や人の縁がきっかけとなっている。異業種勉強会やビジネススクールへの参加にはスキル習得や社外ネットワークづくりへの期待が高い。副業・兼業ではそこから得られる

図表1 調査概要

調査対象

従業員数300名以上の企業に勤務する、22～49歳の正社員:484名
(内訳…5年以内に半年以上継続した越境活動の経験がある人:401名、経験のない人:83名)
※越境活動:現在正社員として勤務している会社での就業以外での活動(ボランティア、地域貢献活動、異業種勉強会、ビジネススクール、副業、政治活動)

調査内容

経験者:活動内容、活動を始めた理由、活動後の変化、活動で得たものを本業に生かそうと思うか
未経験者:経験してみたい活動、活動していない理由

調査方法

インターネット調査

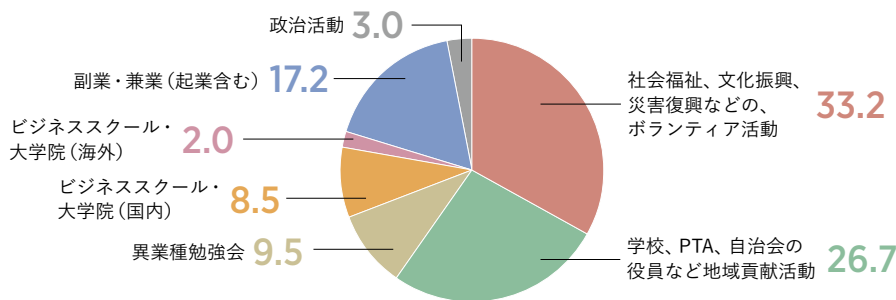
実施時期

2016年9月

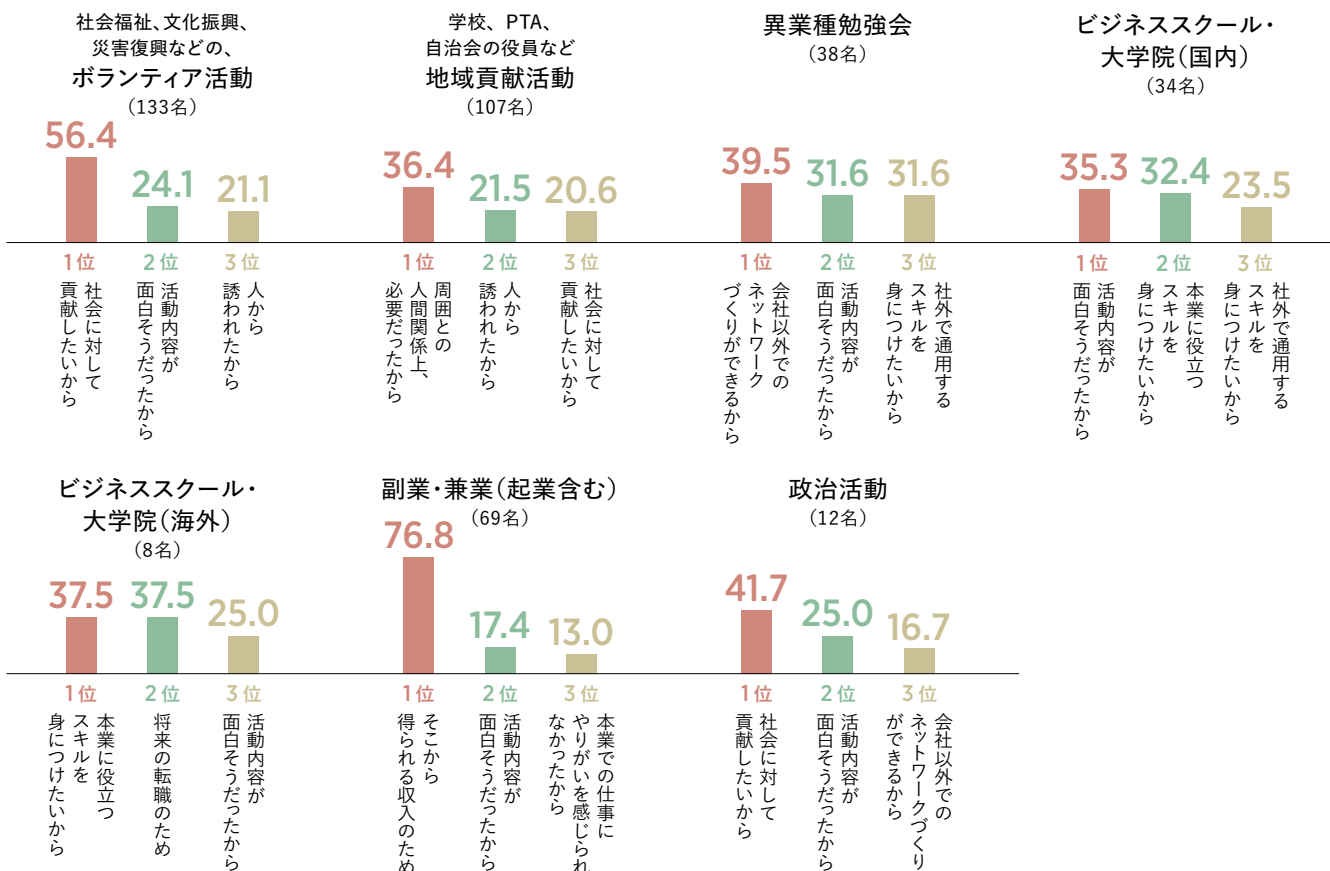
回答者の属性

【性別】男性74.4%、女性25.6%
【年齢】22～29歳12.6%、30～39歳33.7%、40～49歳53.7%
【役職】一般社員51.9%、係長相当20.7%、課長相当21.5%、部長相当以上5.8%
【職種】営業系30.0%、事務系28.5%、技術系33.7%、その他7.9%
【従業員規模】300～499名16.5%、500～999名19.6%、1000～4999名29.5%、5000～10000名10.3%、10000名～24.0%
【業種】製造業36.0%、非製造業55.2%、その他8.9%

■図表2 最も熱心に取り組んだ活動〈%〉



■図表3 活動を始めた理由〈上位3つまでの選択結果／%〉



収入への期待が主であった。

社外活動の内容は多岐にわたっており、参加動機もさまざまであることが分かる。

越境経験者は 会社や仕事に対して前向き

参加活動やその動機の多様さは、越境経験者たちの、生活者としての多様な顔を反映している。では、彼らの企業

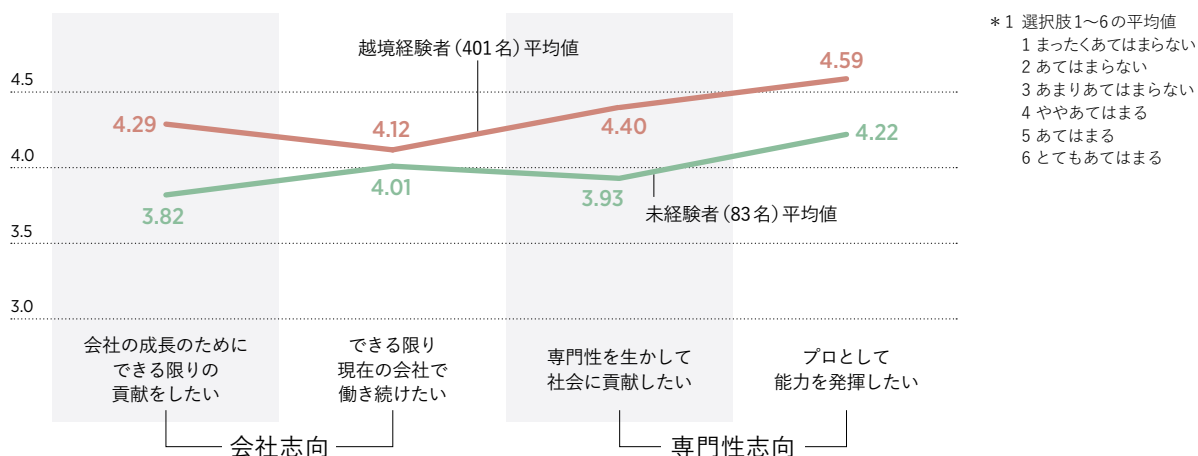
人としての顔はどのようなものだろうか。越境経験者たちは日頃、会社や仕事にどのように向き合っているのだろうか。

働き方に関する越境経験者・未経験者の考え方の違いを、図表4にまとめた。「会社志向」「専門性志向」それぞれ2つずつの質問項目について、越境経験者と未経験者の回答を比較すると、すべての項目の平均値において越境経験者が未経験者を上回った。「できる限り

現在の会社で働き続けたい」以外は、平均値分布の差を確認するt検定によって、統計的に意味のある差が存在していることが確認された。

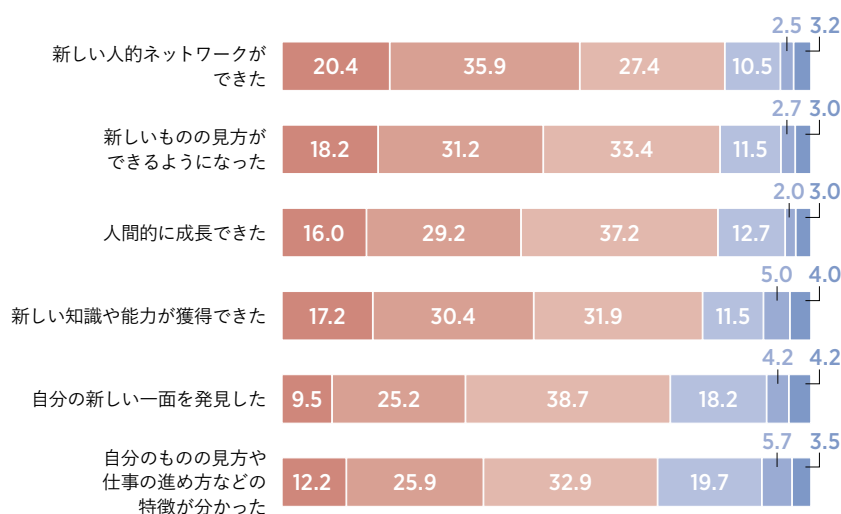
越境経験者たちは、専門性やプロとしての能力発揮だけでなく、会社への貢献にも前向きである。社外活動に熱心に取り組むからといって、会社への気持ちが薄れているようには見受けられない。

■図表4 越境経験者・未経験者別 働き方に関する志向〈選択肢を数値化した平均値*1/％〉



■図表5 活動による変化〈％〉

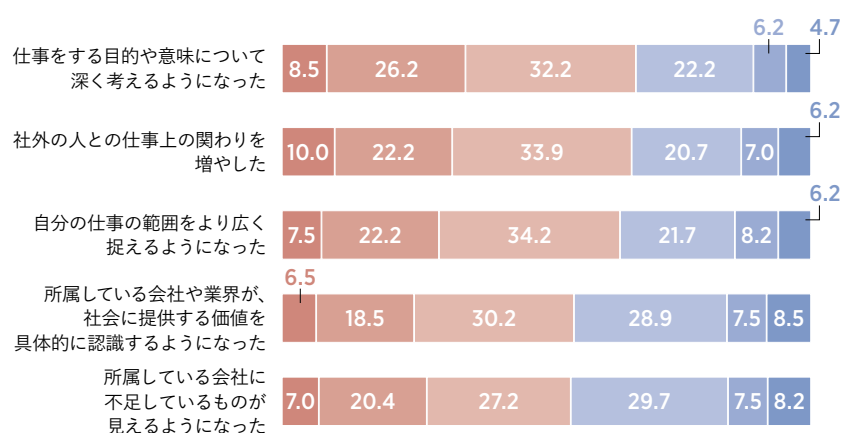
繋がり・視野・能力の獲得



越境経験者の声

- 人脈が広がった。言葉の定義が会社によって異なり、その土俵合わせに時間がかかった(予算編成・管理の勉強会・46歳・男性)
- 主婦や年配の人がいるので会社とはまた違ったコミュニケーションを身につけられた(自治会・45歳・男性)
- 自分でしか形成できなかった価値観の破壊(異業種の物流セミナー参加・40歳・男性)
- 自分が今まで井の中の蛙であったと痛感した(副業として休日に同業法人に勤務・47歳・男性)
- 色んな視点で患者、利用者のことが見ることができたいい経験をしました(副業として看護師派遣・26歳・女性)

仕事上の変化

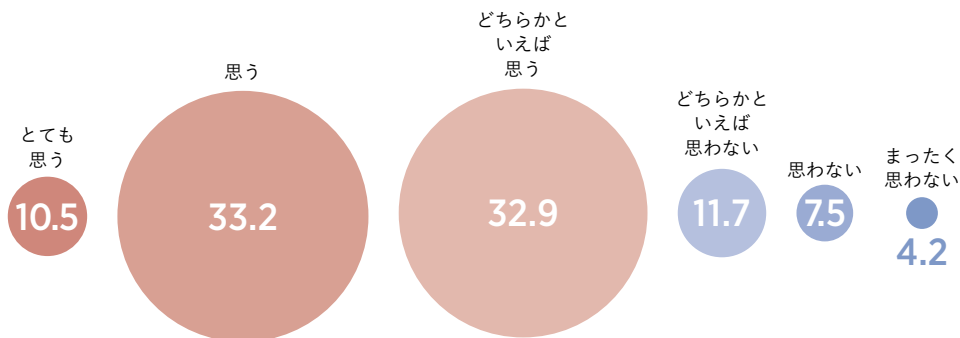


越境経験者の声

- 仕事を通じて社会とのつながりを確認すること。地域社会とより密接になるよう意識を変えました(会社周辺のごみ拾い・37歳・男性)
- 普段接しないセクションと連携できる(航空教室開催・29歳・女性)
- すでに成果が出ているが、社外とのアライアンスなど(副業としてさまざまなエージェント・41歳・男性)
- 営利企業の効率性がよく分かった(消防団・41歳・男性)
- 人との交流や違った仕事の効率的なやり方を身につけたりできる(空き家清掃事業・38歳・男性)

とてもあてはまる あてはまる ややあてはまる あまりあてはまらない あてはまらない まったくあてはまらない

■図表6 参加活動で得たものを積極的に本業に生かそうと思うか〈%〉



新しい繋がりや視野の拡大、 人間的成長を実感する人が8割

社外活動において、参加者はどのような経験をするのだろう。図表5は、社外活動に参加したことによる変化についてたずねた結果である。

およそ8割の越境経験者が「新しい人的ネットワークができた」「新しいものの見方ができるようになった」「人間的に成長できた」「新しい知識や能力が獲得できた」という項目にあてはまる^{*2}と回答しており、新しい繋がりや視野・能力の獲得の実感が窺われる。参加した活動によって5～8割のばらつきが見られた。

また、半数以上の越境経験者が、本業における仕事の意味づけや人との関わりが変化したと回答している。それぞれあてはまる^{*2}と回答した人は「仕事をする目的や意味について深く考えるようになった」(66.9%)、「社外の人との仕事上の関わりを増やした」(66.1%)、「自分の仕事の範囲をより広く捉えるようになった」(63.9%)などである。活動別ではボランティア活動、異業種勉強会、ビジネススクールでより高い傾向が見られた。

このように、生活者としてのそれぞれの理由から参加した多様な活動であ

るにもかかわらず、いくつかの共通した「越境経験」の実感があるようだ。異文化との比較と共に、社外から仕事や自社を眺めることで、気づきが得られていると考えられる。

^{*2}「ややあてはまる」「あてはまる」「とてもあてはまる」の合計

越境活動で得たものを 積極的に本業に還元したい

越境経験を本業に還元したいと考える人は多いようだ。「参加活動で得たもの(知識・スキル・ノウハウ・人的ネットワークなど)を積極的に本業に生かそうと思いますか」との問いに、76.6%がそう思う^{*3}と回答している(図表6)。本業還元の具体的な場面についてのコメントを図表7にまとめた。

ボランティア活動では、社内外の人との繋がりが増え、課題に対して積極的に行動したり、一人ひとりに向き合う気持ちが仕事にも生きるとのコメントが見られる。緊急時の危機管理や、多様な立場を理解することなど、対応力の幅が広がる実感もあるようだ。

地域貢献活動では、長く続く関係性のなかで、年齢層も所属コミュニティも多様な人々と連携していく必要がある。全体を見渡し多様な意見をまとめる能力や、人間関係を深めて円滑にす

るコミュニケーションを、職場でも生かしたいというようなコメントが多く見られた。

異業種勉強会やビジネススクール・大学院では、業務に直結する情報が得られたり相談ができたりするような人脈が、本業にも役立つと実感されている。また、業界独自の目線から離れ、事業の環境を俯瞰する視点を得て思考や発想の幅が広がるとの趣旨のコメントが見られた。

副業・兼業や政治活動では、本業とは異なる仕事や組織で実際に働いてみて初めて気づいたり獲得したりした視点や能力に具体性があり、興味深い。

^{*3}「どちらかといえば思う」「思う」「とても思う」の合計

人事への要望は活動の許可・ 時間の融通・きっかけづくり

越境未経験者に「今後、経験してみたい社外活動」をたずねたところ、「副業・兼業(起業含む)」(26.5%)、「社会福祉、文化振興、災害復興などの、ボランティア活動」(18.1%)、「異業種勉強会」(18.1%)の順であった。活動に取り組めていない理由は「本業の時間が忙しくて時間がないから」(62.5%)、「どうやって始めてよいか分からないから」(35.4%)が上位を占めた。

最後に、社外活動を継続したり、こ

■ 図表7 活動参加によって得たものを、具体的にどのように本業に生かそうと思うか

〈自由記述回答結果をもとに分類〉

	人的ネットワーク、知識・能力などが生きる	ものの見方や考え方が生きる
ボランティア活動	SEなので多様な業種、業務の知識があることは強みになる (NPOプロジェクト参加・49歳・男性) ボランティアで知り合った社内の他部署の人とは今後も交流を続けて助け合いたい (NPO主催イベントの運営手伝い・27歳・女性) 新たにできた人間関係やネットワークを通じて自分たちにはもっていないものとの相互補完の関係ができるのではないか (災害復興ボランティア・44歳・男性) 接客業のため、災害時に役立つ情報を得られる活動がいざというときに生かせそう(赤十字ボランティア活動・22歳・女性)	自分にとってではなく、相手を一番に考えるようになった (NPO活動・31歳・女性) リスク分析と物事の優先度 (災害復興ボランティア・48歳・男性) 異なる境遇をもつ人との接し方。初対面でのコミュニケーションなど (障害者施設手伝い・30歳・女性) 口先だけでない行動力(川の清掃・47歳・男性)
地域貢献活動	色々な考え方があることが分かりそれをまとめられる能力が身についた (自治会役員・41歳・男性) 本業で業務上で聞く他業界よりも、会社から一歩外に出て、プライベートで知り合う方々と本音で他業界のことを知るのは貴重な体験。本業のIT事業におけるスパイスとして生かせるものと思います (PTAでのイベント企画・運営・44歳・男性)	職場を全体的に見るようになった (自治会役員・48歳・男性) 初対面の人ときちんと会話できる。年の離れた人とも話ができる (PTA役員、地区理事・37歳・女性) 自らの積極性を磨くことができた。人間関係を良好に保つ関係性を職場でも築く (小学校での安全運動やスポーツ活動・42歳・女性)
異業種勉強会	他業種の仕事のやり方 (異業種交流会・41歳・男性) 事業のネットワークを作り、仕事の発注を行う (技術に関する勉強会・49歳・男性) 違う見方からの意見をもらうことで、自分のなかでの視野が広がったので参考にしたい(他職種との勉強会・41歳・女性)	業界独自の目線から離れられるので、また違った角度から自社の視線をもてる点 (異業種交流会・33歳・男性) 議論のペースを確認すること。立場の違いによる行動の差と、目標を達成する道筋を意識できるようになった (社外勉強会・49歳・男性)
ビジネススクール・大学院	医療の環境を再確認し、患者のためにできることを真剣に考えられる (医療政策系大学院・46歳・男性) 海外の生の情報を得て、投資戦略に生かす (海外 MBA・34歳・男性) 本業(IT)以外の知識を付けられたことでより広く物事を考えられるようになった(ビジネススクール・46歳・男性) 色々な業種でネットワークを構築できたので、困ったことがあったときは質問、相談できる (ビジネススクール・46歳・男性)	コミュニケーションを円滑にすることで、自分も他の人も働きやすい環境を作ることに貢献する (ビジネスコミュニケーションを学ぶスクール・33歳・男性) 発想力 (ビジネススクール・47歳・男性)
副業・兼業	本業の方で人が足りなくなったときに、副業で繋がりのある人材から推薦できる人材が出てくればうれしい(運転代行・48歳・男性) 仕事のやり方。良い点は本業に取り込み、本業で抱える課題の改善を図る (プログラミング業務・31歳・男性)	あらゆることに関して注意力を向上させる点 (肉体労働アルバイト・46歳・男性) (副業先では)年齢層によって役割が決まっているという点の確認ができ、本業に力を入れるべきと感じた (飲食店勤務・35歳・男性) 効率化と、丁寧さの、バランス感 (飲食店勤務・43歳・男性)
政治活動	イベント運営の経験として生かす (政党支援・26歳・女性)	感化力や影響力 (選挙応援・40歳・女性)

■図表8 会社・人事への要望



れから取り組んだりする際の「会社や人事への要望」を図表8に紹介する。社外活動の許可と理解、定時退社やフレキシブルな勤務時間制度、社内で試してみる機会などのコメントが見られた。ご参考になれば幸いである。

生活者としての多様な経験は 本業に還元される

越境経験を本業に生かしたい、生か

せそうだと感じている越境経験者が8割近くにのぼることは予想以上であった。ボランティア活動など、当初は本業に生かそうという動機が大きいような場合にも、である。

越境活動では、本業の仕事や組織を社外から客観視することに加え、社内では経験しづらい多様な人間関係や、達成感やもどかしさなどの情動を経験する。そして、それらの経験が仕事の

意味づけや人間関係を変えていく可能性が示唆される。企業は、従業員個人の関心や事情に沿った活動が許容されるような柔軟な勤務制度を導入したり、社外活動の機会を主導して提供することで、大きな還元が得られるかもしれない。

総 括

心理的な抵抗感を超えて 促進したい越境

古野 庸一

リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所 所長

越境が注目されている。

国内市場が衰退していくなか、過去の成功モデルに依存できないからである。

組織内にある知だけではなく、外にある知の獲得が必至だ。

また、女性活躍の推進や非正規社員の増加など人材の多様化が進むなか、

組織外の知や価値観が知らず知らずのうちに組織内に持ち込まれており、

それを生かすという観点でも越境は注目されている。

越境を考える上での前提

生後6カ月の乳児は、外国語なまりのない話者を好み、外国語なまりがある話者よりなまりがない話者を見る傾向がある。また、10カ月の乳児は母語を話す話者からおもちゃを受け取りたがる^{*1}。言語は、コミュニケーションツールであるが、信頼できる「私たち」と信頼できない「彼ら」を識別する便利なツールでもある。生まれたときから、誰が仲間で誰が敵であるか、認識できるように私たちの脳はできている。

私たちは、自分が属する集団を好み、えこひいきする。オリンピックが始まれば、自然に自国を応援する。自分が属していると思っている集団は、時と場合によって異なる。あるときは、家族であり、出身校であり、所属している会社である。自分が属する集団を信頼す

ると同時に、自分たち以外の集団に対しては注意を払い、時には敵意を示す。実は、えこひいきする集団は、言語や文化的なバックグラウンドを共にする必要はない。恣意的に分けた2つのグループの間でも、敵味方が生じる。体育の授業で球技を行うときのことを考えれば、すぐに理解できる。クラスメイトを便宜上、赤チームと白チームに分けると、味方のチームを応援し、敵チームに勝つように作戦を立てる。敵チームに仲がいい友達がいて、味方の作戦を伝える仲間がいたら、裏切り者として扱う。

「私たち」と「彼ら」の間には境界がある。そこを越えれば、越境ということになる。越境することには、リスクがある。個人のリスクとして、敵地に乗り込むリスク、敵地に行ったことによりスパイの容疑がかけられるリスクがある。

また、組織のリスクもある。他の文化や価値観をもった異人によって、それまでに作ってきた組織文化や慣習や制度がおびやかされる可能性である。ゆえに、江戸時代は鎖国を行い、関所を設けていた。越境するものを排斥していた。

私たちは、属する集団を好むと同時に、越境すること、あるいは越境する人への心理的抵抗感をもつようにできている。そのことが越境を考える上での出発点である。江戸時代の鎖国のように、できれば越境を避けたいという心をもっている。

しかし、同時に、越えてはいけないといわれているその境界を越えたいと思う好奇心ももっている。リスクはある。しかし、境界を越えればいいこともある。自組織の特殊性を認識し、自分が井の中の蛙であったことを思い知る。

越境は学びの宝庫である。

越境の効能は 「知の獲得」「モノの見方の転換」 「対人スキル開発」

越境は、組織内では得られないような経験を得る機会となる。サイボウズは、そのことを認識し、「育自分休暇」制度を取り入れ、社外での経験を促進している。サービスグラントでは、チームでボランティア活動を行っているが、活動を通して、社内ではリーダー的な役割がなかった人にも、リーダーの経験が付与される。あるいは、社内では経験できないような社会問題を間近に感じる機会を提供している。パナソニックのプロボノ派遣プログラムの目的は、社員のビジネススキルを社会のなかで役立てることが第一であるが、社外での経験が本業に好影響を及ぼすことも目的にしており、8割の社員が実感している。

次世代リーダー育成をするにあたって、社内では得られない、リーダーになる経験やゼロから立ち上げる経験は、社外に豊富にあり、リーダー育成の場としても、越境は注目されている。

そのような越境の1つめの効能は「知の獲得」である。古くは遣隋使あるいは明治時代に欧米諸国に人材を派遣したように、自国にない技術や制度を海外に学び、自国に取り入れていくことは、分かりやすい越境の効能である。会社であれば、自社にない知識を外から取り入れることによって、自社を発展させていくことができる。うまく取り込むことができれば、イノベーションにつながっていく。

越境の2つめの効能は「モノの見方の転換」である。組織内で当たり前であ

ることが組織外では当たり前ではない。そのことは、越境によって実感する。例えば、川島氏は、PTAで物事を進める際に会社のやり方で進めるのは難しいことを知る。会社でのマネジメントがポジションパワーによって動いていたことを理解するようになる。PTA活動において、それぞれの意見を尊重しながら進めることでうまくいくことを実感し、後日、そのやり方を会社に持ち帰り、より高い成果をあげられるようになっていった。香川氏が言及しているが、外の世界に触れることによって、組織内で行っていることの特殊性に気づく事例である。

越境の3つめの効能は「対人スキル開発」である。川島氏もそうであったが、越境でのコミュニティでは会社での評判や権限が使えるわけではない。新たな関係性のなかで、対人関係を構築していくことが求められる。発言すべきところで発言し、自分の役割を獲得していく必要がある。またチームで仕事を進めるのであれば、チームマネジメント力やプロジェクトマネジメント力が要求される。元の組織で得られなかった経験をする中で、新しいスキルが開発されることになる。

越境を推進していく上で 会社ができること

このように考えると、越境は組織にもさまざまなメリットをもたらす可能性があるが、多くの組織では越境を十分に推進しているとはいえない。なぜなら、前述したようなリスクが存在するからである。組織として守っている制度や価値観が損なわれるリスクがある。サイボウズのような「育自分休暇」制度

を取り入れることは、なぜ難しいのか。退職の促進につながるのではないかと懸念があると共に、社外での経験を社内で生かそうとしても、社内ではそう簡単に受け入れられないということもある。留学先から帰ってきて、「欧米では……」と語る人に対して、「欧米ではそうかもしれないが、うちの会社では違うのだ」と反論しがちである。

副業経験も学習の機会になり得るが、そのようには捉えられていない。副業することで翌日の業務に支障があるからと、副業そのものを認めていない企業も多い。しかし、業務時間以外の時間の使い方は労働者の自由であり、島田氏が言うように、原則として会社が副業を禁じることはできないのである。本業に支障がない限り、副業を許可し、副業で得られた経験や知識を本業で生かせないかという発想の転換ができるのではないと思われる。

そういう意味では、組織側の柔軟性が問われる。社外で起きていることや社外での経験を、積極的に取り入れていく柔軟性である。一方で、社外の知を積極的に取り込んだとしても、組織としてぐらつかない理念やビジョンが必要である。多様な価値観は取り入れるけれど、この組織にいるからには、これだけは守ってほしいという理念やビジョンである。逆に、サイボウズのように、明確なビジョンやポリシーがあるから、多様な価値観を取り入れることができるのではと考えられる。越境による学びには、組織の柔軟性と共に核になるビジョンや理念が必要である。

*1 Kinzler, K. D., Dupoux, E. & Spelke, E. S. (2007). The native language of social cognition. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 104 (30), 12577-12580.



[連載・第6回]

人生の成功を左右する 「非認知能力」とは

大人になってからの社会的、経済的成功をもたらすものは、認知能力ではなく非認知能力ではないか。このテーマをめぐり、近年、国内外で研究が進んでいる。勉強ができるだけではないどんな力が、成功を左右するのか。連載第6回、第7回は、人生の成功と非認知能力の関係やその育成方法について、教育経済学の研究成果を紹介し、考察したい。

前号で、1960年代に行われた米国の就学前教育プログラムである「ペリー幼稚園プログラム」の紹介をした。このプログラムが示すところでは、就学前教育の投資対効果は高く、しかもその効果はプログラムの対象となった子どもたちが大人になった後も持続し、彼らの社会的、経済的な成功の原因となったと考えられている。

幼少期の教育で高まったIQは
必ずしも持続しない

しかし、図表1からも明らかとなり、その後の追跡調査によって、質の高い就学前教育が子どもたちのIQにもたらした効果は必ずしも持続的なものではないということも明らかになっている。図表1のとおり、プログラムの対象となった子どもたち（実験群）と対象とならなかった子どもたち（対照群）のIQの推移を比較してみると、7歳までは、実験群が対照群より高くなっているものの、その効果は8歳には失われ、長期にわたって持続するものではなかったことが示されている。

では、対象になった子どもたちの成人後にいたるまでの社会的、経済的成功の原因となったのは何だったのだろうか。その理由は、このプログラムが

「非認知能力」を伸ばすことに成功したからではないか、といわれている。

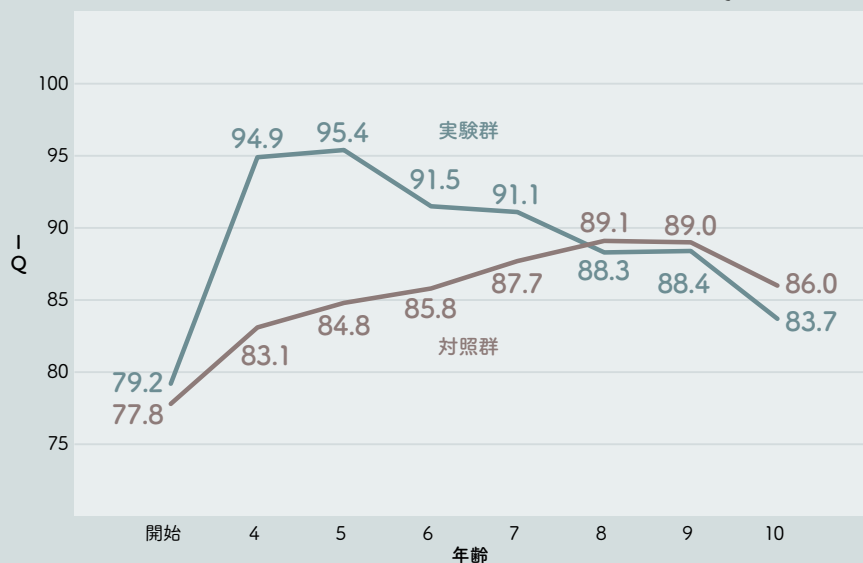
非認知能力とは何か。読んで字のごとく、認知能力に非ずという広い概念であり、IQや学力テストなどの認知能力ではないもの、ということになるだろう。図表2で示されたように非認知能力のなかにはさまざまなものがある。ペリー幼稚園プログラムによると、ペリー幼稚園プログラムが子どもの認知能力に与えた影響は短期的なものにとどまったが、非認知能力に与えた影響は大きく、それは子どもた

ちが成人した後もフェードアウトすることはなかったことが示されている。

学校教育で育つのは
認知能力よりも非認知能力？

実は、最近の経済学の研究は、「学校教育」が学力などの認知能力に与える影響は必ずしも大きくないという見方をするものが多い。しかし、「学校教育」が収入や卒業後の労働市場における成果に影響するという研究の勢いは衰えない。このことから、学校教育が「認知能力」よりもむしろ「非認知能力」を

[図表1：ペリー幼稚園プログラムにおける認知能力（IQ）の変化]



出所：Heckman, J. J. & Mosso, S. (2014) The economics of human development and social mobility (No. w19925). National Bureau of Economic Research

中室牧子(なかむろまきこ)

慶應義塾大学 総合政策学部 准教授。1998年慶應義塾大学卒業。米ニューヨーク市のコロンビア大学で学ぶ(MPA、Ph.D.)。専門は、経済学の理論や手法を用いて教育を分析する「教育経済学」。日本銀行や世界銀行での実務経験がある。主著に『「学力」の経済学』(ディスカヴァー・トゥエンティワン)など。

エビデンスベーストとは？

エビデンス・ベースト・エデュケーションとは、科学的根拠(エビデンス)に基づく教育政策のことであり、データに基づいて教育を分析し、そこから得られた知見を政策に生かすという考え方である。端的にいってしまえば「どういう教育が成功する人を育てるのか」ということを、科学的に明らかにしようとしているのである。

育成する場として優れているのではないかということを窺わせる。ペリー幼稚園プログラムの効果測定にあたったシカゴ大学のジェームズ・ヘックマン教授は、非認知能力とは「taught by somebody」(誰かに教わるもの)と定義している。つまり、「非認知能力」とは、机に向かって1人で獲得できるような類のものではなく、家庭や学校のなかで、親や教師、友人らから「教わって」身につけるものだということなのだろう。

非認知能力が 労働市場における成果の鍵

こうした研究の流れもあって、経済学では、2000年代から非認知能力が労働市場における成果にどのような影響を与えるのかという研究が盛んになり始めた。日本のデータを用いた研究も出てきている。オイコノミアで有名な大阪大学の大竹文雄教授らは外向性や勤勉性は、収入や昇進に影響を与えることを実証的に明らかにしているし、リクルートワークス研究所の戸田淳仁主任研究員らは中・高校生のときに培われた勤勉性、協調性、リーダーシップなどが学歴、雇用、収入に影響することを明らかにしている。

〔図表2：非認知能力とは何か〕

学術的な呼称	一般的な呼称
自己認識(Self-perceptions)	自分に対する自信がある、やり抜く力がある
意欲(Motivation)	やる気がある、意欲的である
忍耐力(Perseverance)	忍耐強い、粘り強い、根気がある、気概がある
自制心(Seif-control)	意志力が強い、精神力が強い、自制心がある
メタ認知ストラテジー (Metacognitive strategies)	理解度を把握する、自分の状況を把握する
社会的適性 (Social competencies)	リーダーシップがある、社会性がある
回復力と対処能力 (Resilience and coping)	すぐに立ち直る、うまく対応する
創造性(Creativity)	創造性に富む、工夫する
性格的な特性(Big 5)	神経質、外交的、好奇心が強い、協調性がある、誠実

出所：Gutman, L. M. & Schoon, I. (2013) The impact of non-cognitive skills on outcomes for young people. Education Endowment Foundation をもとに筆者作成

「勉強だけができて、活躍できるわけではない」ということを日々の生活のなかで感じることは多い。同じような学歴や経歴の人でも、活躍している人といない人がいることをどう説明すればよいのか——おそらく「忍耐力がある」とか「リーダーシップがある」といったような非認知能力が鍵なのではないかと考えられる。経済界からは、かねて暗記偏重の受験システムに対する強い批判があったが、それは経済界

が「勉強だけができて、活躍できるわけではない」ということをよく知り、そのことを十分に認識せず、クイズ王ばりの知識偏重型の教育に傾倒していくわが国の教育に対して強い危機感をもっていたからではなかろうか。

では、どのような非認知能力を育成することが社会で活躍する上で重要なのか。そのことは次回詳しく述べるとしよう。

組織的な 「成長経験デザイン」の 考え方とポイント

次世代リーダー育成をはじめとする

次の経営・事業を担う人材育成の方法論や施策について
悩む企業は多い。

経営人材育成に求められるスピードが高まっている一方で
育成の方法が確立されていないのが実状だ。

そこで今回は、

リーダーの成長に最も寄与する“経験”を

育成施策にどのように盛り込んでいくべきかに着目し、
論じてみたい。

谷川聡一郎

リクルートマネジメントソリューションズ
ソリューション統括部コンサルティング部 コンサルタント

トレンド

事業を担うリーダー育成に関する
問題意識と打ち手のトレンド

視点

仕事を「与えて」「工夫させる」

ジョブ・アサインとジョブ・クラフティングで人を育てる

松尾 睦氏

北海道大学大学院 経済学研究科 教授

リーダーの成長に最も 寄与するのは仕事経験

事業を担うリーダーの育成に関しては多くの会社で問題視されている。

リーダー育成に関する研究でも仕事経験の人材育成への寄与は7割といわれている。

弊社が2012年に実施した「経営人材育成実態調査」では、経営人材育成（以降、事業を担うリーダーの育成）は、「意図的に育てていくことが必要」であり、「仕事経験が重要である」と約8割の企業が回答している（p.38トレンド図表3参照）。

人材の成長において重要な “経験”を組織的な育成施策に 反映できているケースは少ない

では重要であると認識されている“経験”を育成施策につなげるには何に取り組む必要があるのか。

ここでは、過去の日本企業における“経験”の積みせ方・方法が昨今の環境変化の影響によって難しくなっている要因から考えていきたい。

現在の事業リーダーが若手・中堅社員の頃というのは、今と比較すると多くの業界がまだ成長局面もしくは未成熟であり、比較的まとまった仕事が任せられ（任せざるを得ない）、成功／失敗経験を積むなかで、能力開発が行われてきた。また職能的な人事制度を背景にローテーションによって幅広い仕事経験を積むことも容易だった。

一方、現在は事業を取り巻く環境変化が厳しくなるなか、そういった仕事を任せられる機会も少なくなり、かつ専門分化が進み、スペシャリスト育成が重視されるようになった結果、以前のようなローテーションも行われにくくなっている。

実際、各社の事業責任者クラスに対してご自身が成長した経験についてインタビューをすると、以下のような話が挙がることが多い。

- ・とにかく人手が足らず、今では考えられないような案件を若手の時代にリーダーとして任せられた。上司は任せっぱなしで自分でやるしかないと思った。
- ・新しい技術で社内に誰も有識者がおらず「お前やってみろ」と任せられ、誰にも聞けない状況でとにかく自分で調べて、動き回って、試作品完成にこぎつけた。
- ・今では到底承認されない体制で新規事業の推進に七転八倒した。

そしてこのようなエピソードに代表されるような仕事をやりきることを通じて、仕事に対するスタンスを形成し、自信を高め、リーダーとしての素養を獲得している。

一方で、後人の育成について、皆さんが口を揃えておっしゃるのは、「今は事業環境の変化によって失敗が許されない状況になっている。故に相応の体

制を整えた上で仕事の分担を明確にする必要があり、過去のような幅広い経験を積ませる機会を用意することが難しい」ということである。

このように過去は比較的余裕があり、意図せずとも良質な仕事経験を積むことができたが、現在は機会そのものが少なくなっている。

そこで、これまで属人的・偶発的に行われてきた“経験による育成”を、これからは意図して設計していくことが必要になる。しかし、そもそも各企業において、どのような経験が人の成長に寄与するのか、明確になっていないことが大半である。その結果、各現場での考え方に則り個別にさまざまな取り組みがなされているものの、組織的な育成施策として行われていることは、多くない。

成長に必要な経験の明確化と 意図的な経験付与を検討する 観点をもつことが重要

こうした現状を踏まえると、“経験を基点とした人材育成”を進めていくための第一歩は、成長に必要な経験を明確化することである。各社固有の必要な経験があり、それを明らかにすることは当然重要であるが、弊社では先行研究やこれまでの支援事例を元に、ひとつの仮説として「リーダー育成に必要な8つの経験」をまとめている。

「8つの経験」は基本的にチャレンジングな課題を遂行するなかで得られるものである。その経験を通じて知識・ス

図表1 リーダー育成に必要な8つの経験

1	事業、社会における影響・責任を実感する経験
2	経営者・実力者の物の考え方や覚悟に触れる経験
3	責任者としての覚悟や主体性を問われる経験
4	ヒト・モノ・カネをマネジメントする経験
5	権限が及ばない人を動かす経験
6	多様な価値観の人と仕事をする経験
7	従来の知識・経験が通用しない状況のなかで成果を出す経験
8	自分なりの問題意識に基づき目標を定め、行動する経験

キルを高めたり、事業を担うリーダーとしてのリーダーシップを形成していくものとして定義している(図表1)。

仮にこれを成長に必要な経験とした場合に、次に課題となるのが、「どのような仕事によって経験を積み機会を創出するか」である。

弊社では、“経験機会の創出”を大きく2つの観点から検討することが有効であると考えている(図表2)。

1. 未経験の職務への異動

リーダー候補人材を育成していく上では、多様な職種を経験させることで獲得される知識・スキルの幅を広げることも必要となる。職種によって獲得される知識・スキルは異なる。例えば営業と経営企画では、業務遂行上求めら

れるスキルは異なる。営業は、顧客対応力、折衝力が主要スキルであるのに対して経営企画では分析力、構想力といった具合である。因みに「8つの経験」に照らすと、「事業、社会における影響・責任を実感する経験」は顧客接点を担う職務で経験しやすく、「経営者・実力者の物の考え方や覚悟に触れる経験」は経営企画や人事などコーポレートスタッフ部門で経験しやすいといえる。

このように、各社の主要な仕事を挙げ、そこから獲得される知識・スキルを整理した上で、ローテーションによって、「8つの経験」を積み重ねることが可能になる。

2. 現在の職務でのチャレンジ創出

また、ローテーションすることが難

しい場合には、現在担っている仕事のなかで、困難な状況を伴う職務を付与することで、育成機会を作り出すことができる。具体的には以下2つの観点で検討するとよい。

■今まで以上に困難な課題の付与

同じ職務のなかでもミッションによって課題の難易度は異なる。例えば営業という職務のなかで攻略困難な顧客群を担当させる、高い要望があり、かつ対応において緻密さが求められる仕事の責任者を担当させるなどが該当する。

■新たなステークホルダーを巻き込む課題の付与

ステークホルダーが変化する課題も、困難な状況を作り出すことにつながる。例えば、全社の重要なプロジェクトのメンバーにアサインすることや、コーポレートスタッフに経営トップの意思決定をサポートするような情報収集・分析示唆だしを主体者となって取り組ませることなどが該当する。

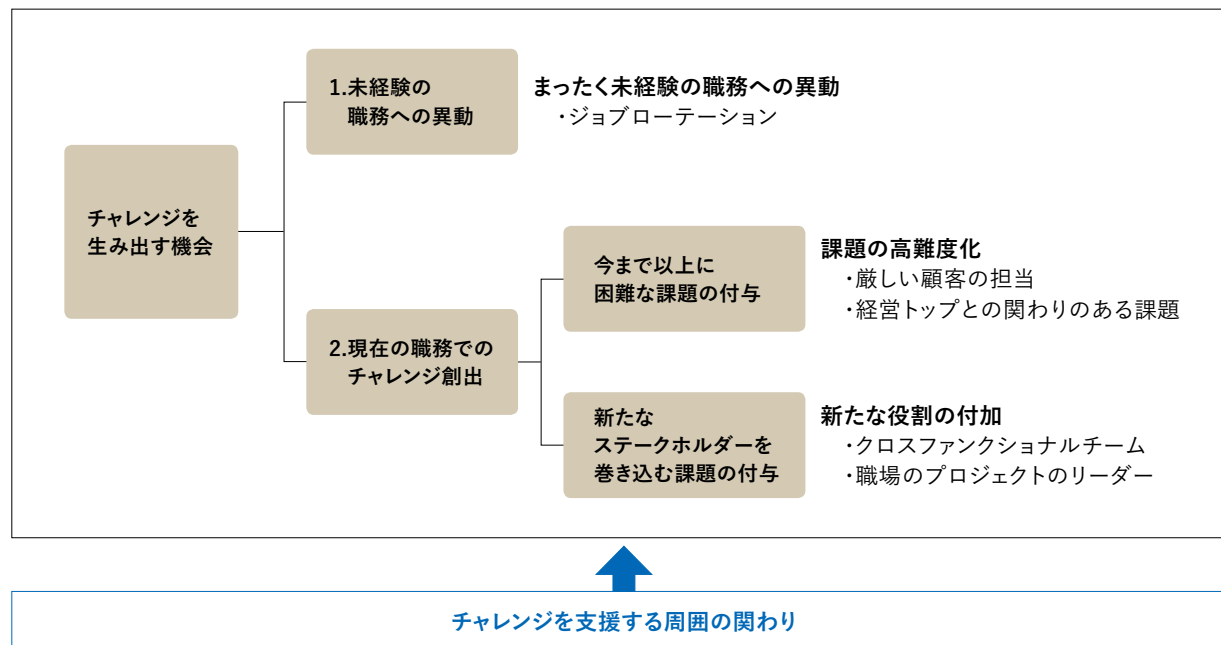
チャレンジを支援する周囲の関わり

なお、これらの機会によって本人が成長するには、周囲の支援が有効となる。そこで、与えられた機会を、有意義な経験とするためのサポートを検討する。

職務が変わったり、困難な状況に置かれると、その人材は渦中にはまってしまう、場合によっては、課題を達成できないままつぶれてしまうリスクもある。そうはならなくとも、その経験からその後に生きる気づきを得られない場合もある。

そこで、人が関わることで内省を促し

図表 2 仕事におけるチャレンジ創出の観点



たり、サポートすることが必要となる。

これは、事前に関わり方を精緻に定義しておくことは現実的ではないが、その候補者に誰がどのように関わるかということは、検討しておくといふ。

モニタリングの仕組みを整備し 継続性を担保する

これまで経験付与の観点をお伝えしたが、継続的にその結果を振り返り次の育成につなげていくためには、仕組みの整備や育成の基本的な考え方を浸透させていく必要がある。その施策例として2つを挙げる。

1. 人材開発委員会の設置

経験を基点にした育成に継続的に取り組んでいくためには、定期的に育成

に関して議論する場が重要である。その場の1つとして、人材開発委員会が考えられる。人材開発委員会では、どの候補人材がどのようなステータス（能力／発揮しているパフォーマンス）を確認し、成長課題を克服していくために必要な経験（職務のアサインメントやOJT）を議論する。人材開発委員会で議論する前提となる候補人材の情報については、現場上司からの情報に加えてタレントマネジメントシステムによる情報を活用することも有効である。人材開発委員会を運用していく上でのポイントについては図表3のとおりとなる。

2. “経験による人材育成”の考え方 の現場への浸透

人材開発委員会で決定されたことを実行していくためには現場のリーダーであるミドルマネジャーの理解・協力が不可欠である。その理解を深めるためにはミドルマネジャー自身が「自分も過去の経験によって今がある」ということを思い出し、実感することが最も効果的である。

そのような場をワークショップ形式で実施することをお勧めしている。

誌面の都合上詳細は割愛するが、半日～1日程度をかけてミドルマネジャー自身の過去の経験を職務×困難な状況（チャレンジ）×人の関わり観点からたな卸しし、そこで身に付けたことを関連付け、整理するワークを行う。

これを通じて、成長したきっかけとなったメモリアルワークや周囲からの

図表3 人材開発委員会を運営するポイント

1

複数の目線から成長課題を見立てる

最も対象者のことを観察している
上司の見立てを軸に置きながらも
それ以外のメンバーからも情報を収集し多面的に見立てる。

2

2～3年後をイメージする

本人の志向を踏まえたキャリアをイメージしながら議論する。
今の職務に加えて、今後どのような職務・経験が必要になるか
というところまで視界を広げる。

3

次のアクションにつなげるために具体化する

具体的にどのような経験付与を行い、どのような行動を
要望していくのかを明らかにする。
対象者の目標設定のイメージが湧くまで議論する。

サポート経験が整理され、自身の部下
育成のヒントにもなり得る。

またこのワークの情報を整理すれば
自社に必要な経験に関する情報も収集
できる。

以上、経験を通じた人材育成に関す
る主だったポイントをご紹介します。
いただいた。

変化が激しく、必要な人材を予測す
ることが難しい昨今の状況を踏まえる
と、チャレンジや修羅場など良質な経
験を積んだ人材を育成することが、企
業の変化対応を機敏に進めていく原動
力となり得る。

本記事が人材育成に携わる皆様のヒ
ントになれば幸いです。



谷川聡一郎(たにがわそういちろう)
リクルートマネジメントソリュー
ションズに新卒入社。コンサルティ
ング部に所属し、人材育成、人事制
度設計、組織調査などに関するコン
サルティング活動に従事。最近では、
経験による人材育成のソリューション
開発に注力している。

2012年に実施した弊社の
経営人材育成実態調査では、
経営人材育成に求められるス
ピードが高まっている一方で
「育成の方法が確立されてお
らず」、結果として8割強の会
社が「満足していない」と回答
している(図表1・2)。

経営人材育成はそもそも難
度の高い課題であるため当然
の結果ともいえるが、各社で
暗中模索・試行錯誤がされて
いることがうかがえる。

実際に企業にお伺いしてい
ると、アクションラーニング
プログラムなどの導入によっ
てリーダーに求められるリテ
ラシー教育を充実させている
一方で、研修で学んだことを
実践の場で鍛えていくこと
に課題を感じていることが多
い。そうしたなかで、日々の
仕事のなかの“経験”をキー
ワードに新たな打ち手を講じ
ようとしている企業が増えて
きている。

ここでは、3社の事例を紹
介したい。

【A社の事例】

A社では、次世代リーダー
の質・量共に不足感を感じて
おり、これまでの場当たりの
な育成から一貫性をもった人
材育成に転換していくことが
急務になっていた。そこでま
ずリーダー人材の要件を定義
し、それを開発するために必
要な経験を可視化した。そし
て、計画的な人材育成を担保
する仕組みとして人材育成委

事業を担うリーダー育成に関する 問題意識と打ち手のトレンド

員会を設置、さらにタレントマネジメントシステムによって候補人材の能力と積んできた経験を評価し、次に向けた成長課題と付与する経験について議論できる体制を整備している。

【B社の事例】

B社では、従来より次世代

リーダー育成には力を入れており、経営トップを委員長とした人材育成委員会を設置していた。委員会の中で候補人材の職種や部門を跨ぐローテーションによる候補者への新たな経験付与は議論されているものの、実現可能性が低いケースが多かった。そこで

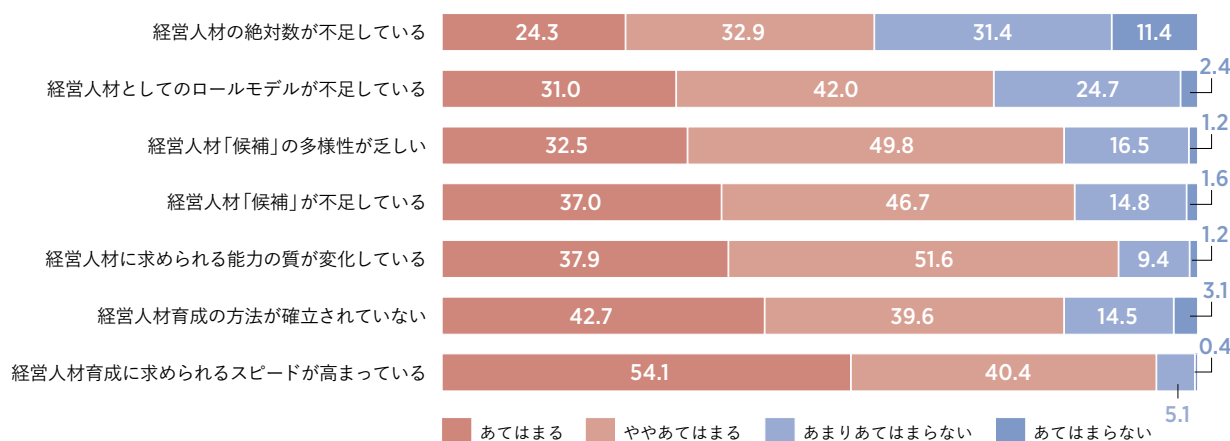
新たに“経験”という考え方を取り入れ、ローテーションだけに頼らない機会付与に取り組んでいこうとしている。

【C社の事例】

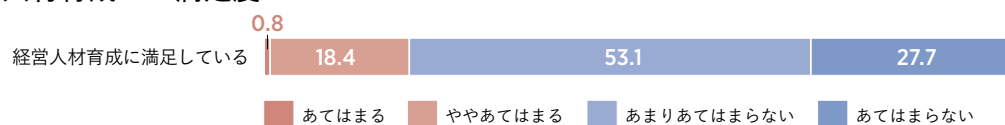
C社では、技術者育成に力を入れており、育成課題を整理し、Off-JT施策を整備・体系化してきた。一方でOff-

JTに頼ることに限界も感じていた。そこで、現場におけるOJTを改善していくために、成長に必要な経験を明確化し、職場における業務アサインに反映させていく取り組みに着手。新たな人材育成の打ち手につなげようとしている。

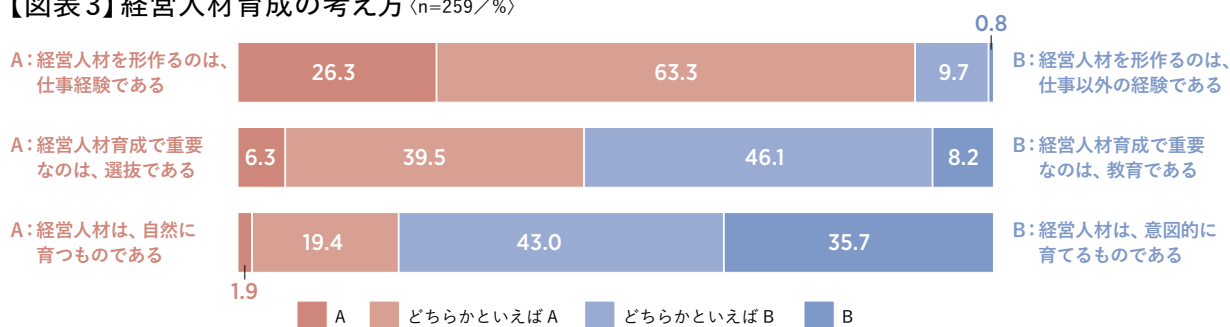
【図表1】経営人材育成への問題意識 (n=259/%)



【図表2】経営人材育成への満足度 (n=259/%)



【図表3】経営人材育成の考え方 (n=259/%)



リクルートマネジメントソリューションズ 「RMS Research 経営人材育成実態調査2012」より

仕事を「与えて」「工夫させる」 ジョブ・アサインとジョブ・クラフティングで人を育てる

松尾 睦氏

北海道大学大学院 経済学研究科 教授

text: 曲沼美恵 photo: 亀畑清隆



次世代リーダーの育成には、それにふさわしい「良質な経験」を積ませる必要があります。では、経験はどこまでデザイン可能なのでしょうか。

会社が特定のリーダー候補に経験を積ませたい場合、配属先を変えるなど人事ローテーションによる方法をとるのが典型的なパターンです。これはこれで重要ですが、定期異動のみに頼るのは限界がありますし、会社の都合で、たまたま異動させなくてはならない場合もあるでしょう。より日常的な意味では、人事部が育成に必要なガイドラインを示し、現場のマネジャーが個々のメンバーにふさわしい仕事を適切にアサインしながら、次世代のリーダーを育成していくというやり方があると思います。

その際、よく引用されるのがCCLシニア・フェロー、シンシア・D・マッコリーのフレームワークであり、そこで掲げられている「成長を促す仕事経験」リストだと思っています。例えば、「変化を生み出す仕事」「自分の領域を超えて行う仕事」「重い責

任を伴う仕事」「多様性を管理する仕事」などです。ところが、この経験リストも十分ではありません。現場でよく聞かれるのは、リーダー育成にそのような経験を積ませることが重要なのは分かったとして、具体的にはどうすればいいのかという戸惑いであり、そんな都合のいい仕事が日常的に転がっているのだろうかという疑問です。

昨今の経済状況を考えると、現場の上司としてはまず、日常的な業務のパフォーマンスを上げなくてはならない。これが最低限求められている基本でしょう。その上で、結果的に次世代リーダーも育成できれば、それに越したことはありません。そのために心がけておきたい観点は2つあります。1つは「仕事の作り方」、もう1つは「対象者へのサポート」です。

「自分でやりきった感」は重要

仕事の作り方は、ひとことでいえば業務の見直しです。例えば、自分がもっていた権限を部下に移譲しながら役割分担を変えていく。あるいは、他部門や社外の取引先と連携するなどして、それにチャレンジさせるようなアサインメントを付与する。困った若手をあえて中堅の社員に任せる、などの方法もあるでしょう。

一方、仕事を与えただけで人はそう簡単には育ってくれませんから、上司が適切にサポートすることが必要です。この点で日本人が一番苦手とするのは、与えた仕事のゴールや意義について誤解なく明快に説明することかもしれません。アサインした仕事が会社にとってどのような意味をもち、具体的にどんな結果を出してほしいのか、を明確に示す。あるいは、その業務を通じてどのようなスキルを向上させてほしいのか、などをしっかり話すこと。その上で業務の進捗状況を確認し、適度なフィードバックを行うことが重要です。

とはいえ難しいのは、あまり口を出しすぎるとかえって個人のやる気を削いでしまう場合があることです。経験学習を可能にする3つの重要な力に「ストレッチ（挑戦する力）」「リフレクション（振り返る力）」「エンジョイメント（楽しむ力）」がありますが、「自分でやりきった」という感覚は3番目のエンジョイメントに深く関係してきます。「やらされ感」が強くなると、どうしても仕事は楽しめなくなってしまうから、マイクロマ

ネジメントに陥らず、あくまで「自分の力でやりきった」と思えるよう、サポートの必要性を見極めながら導いていくのがポイントかなと思います。

仕事は「作り出す」こともできる

企業や上司の側から見てどのような仕事（経験）をアサインすればいいのかを考える一方で、「育つ」側の意識を変えていくことも重要でしょう。優秀な人は仕事を与えられるのを単に待っているだけではなく、自分自身で作り出すこともしています。大手企業の幹部と話しても、「最近のマネジャーは敷かれた路線を走るのは得意だけれども、新しい線路を敷くのは苦手だ」という声をよく耳にします。仕事を作るというと大げさに聞こえるかもしれませんが、仕事の意義や目的を見直して再構築することを「ジョブ・クラフティング」と呼びます。これであれば、ほんの少しの意識変革で可能だと思います。

例えば、ある出版社で本の売上をパソコンに入力する仕事をアサインされた人がいました。ふつうに考えればアルバイトでもできるような簡単な仕事ですが、その人は途中から本をカテゴリに分けて入力し、データから売れ筋を見つけて「今はこういう本を出したら売れますよ」という提案を始めました。この場合、最初に与えられた仕事は、単なるデータの「入力」です。しかし、本人がそれを工夫してマーケティング活動にまで高めていったわけです。

また、某建設会社の入社式で必ず語られる事例があります。ある人が新人時代、一日中書類をシュレッダーにかける仕事を任された。当初は「なんでこんな仕事をやらされるのか」と思っていたのですが、「シュレッダーにかける書類には重要情報が書かれている」ことに気づき、書類に目を通してからシュレッダーにかけるようになったら、会社の重要事項をすっかり頭に入れることができたといいます。これなども非常に単純な例ではありますが、ジョブ・クラフティングの一種です。

また、これはアメリカの病院であった事例ですが、ある清掃係がいた。アメリカの職場は通常、職務分掌が明確ですから清掃係は清掃しきしないのが一般的ですが、その方は患者さんの家族にもしっかり挨拶をして、困っていそうな人がいたら病院内のことについて説明してあげるということを自主的にや

り始めました。その結果、本人も仕事が非常におもしろくなり、病院の評判も良くなったということです。

必要なのは「クリティカル・リフレクション」

では、どのようにすればジョブ・クラフティングが可能になるのか。先ほど経験学習を可能にする力の1つに「リフレクション」があるといいましたが、これをより詳細に分類すると「テクニカル・リフレクション」と「クリティカル・リフレクション」の2種類に分けることができます。

与えられた仕事をどうすればこなせるかを考えるのは「テクニカル・リフレクション」であり、これだと業務遂行能力は高まるかもしれませんが、仕事そのものを劇的に変えていくことはできません。ジョブ・クラフティングに必要なのは、もう一方の「クリティカル・リフレクション」であり、「そもそもこの仕事の意味って何なんだろう？」という根本から問い直し、型にはまったものの見方や考え方を打ち破っていくことの方です。

クリティカル・リフレクションはいわゆる「アンラーニング（捨てる学習）」に通じ、先ほど紹介した事例に出てきた人たちは皆、仕事を作り出す過程でこのアンラーニングをしています。振り返りを促すために、前述したような事例を紹介したり、実際に見せたりしながら、社内ジョブ・クラフティングを奨励していくのも、一種のリーダー育成法だと思います。

まとめると、次世代リーダーの育成には、人事や上司が仕事を与えるジョブ・アサインと、本人が仕事を工夫するジョブ・クラフティングの両輪を回していくことが必要です。きちんとしたフレームワークに基づき経験をデザインすることができれば、より多くのリーダーを育成できると思います。

まつおまこと

1988年、小樽商科大学商学部卒業。製薬会社やシンクタンクでの勤務経験をもつ。2004年ランカスター大学経営大学院博士課程修了。Ph.D取得。神戸大学大学院経営学研究科・教授を経て現職。近著に『「経験学習」ケーススタディ』（ダイヤモンド社）がある。

ホルモンは個体を特徴づけるとともに 個体の社会的役割も規定する

麻布大学には犬や馬、牛、豚がたくさんいるんですね。

貴重な研究対象です。私は人間を含めた動物が家族や社会といった親和的関係を築くメカニズムを研究しています。最初の研究はフェロモンです。ある個体から出たフェロモンが他の個体にシグナルとして作用し性的刺激を与えたり育児行動をさせたりします。

そのフェロモンを司っているのがホルモンです。ホルモンは、フェロモンというシグナルを出すだけではなく、シグナルを受ける能力にも作用しています。

さらにホルモンは全身を変化させる能力もあります。例えば性成熟の場合、その前後で体毛の生え方から声、脳の中身まで変わってしまう。個体全体の表現型を司るのがホルモンなんです。

ホルモンというのは個体を特徴づけるものだ。

そのとおりです。さらにいえば、社会や集団における役割もホルモンが規定します。例えば、競争的な会社で働いている女性は男性ホルモンの一種であるテストステロンが高くなります。

社会的役割がホルモンの分泌に影響し、逆にその値を人為的に操作すると役割が変わることもある。つまり、ホルモンの分泌量と役割は相互依存関係にあるといえます。

昨今の企業人事の悩みの1つに、女性リーダーが出にくいということがありますが。

誰をリーダーに選ぶかという場合、組織を力強く引っ張っていける人であるべきだという固定概念が強いからでしょう。必然的にテストステロンの高い男性が選

ばれるわけです。そうではなく、全体をまとめるのがうまいリーダーが必要となれば、女性や、それこそテストステロンの低い男性が選ばれるべきでしょう。

子供を保育園に預けるもよし ただし、愛情たっぷりに出迎えよ

親和的関係の代表ともいえる親子関係を規定するホルモンもあるのでしょうか。

あります。オキシトシンというホルモンです。それが母親の体内で適量に分泌されるには、赤ちゃんが産道を通ることと、乳房を吸うことの2つが重要になります。それによって、母親に「これがわが子だ」という意識が芽生え、一生懸命、育児するようになります。

すると赤ちゃんのオキシトシンも上がり、より母親を頼るようになるので、母子が一体化するのです。

なるほど。その緊密な関係がないと、子育てはうまくいかないわけですね。

そのとおりです。動物の場合、出産直後の数時間、母子を引き離すと、母親は育児を放棄し、子供を食べてしまう場合もあります。

母親はなるべく外で働かず、家で育児に専念すべきということでしょうか。

新生児の場合はそうかもしれませんが、年齢を重ねたら、親と接する時間が短くても子供はきちんと育ちます。

保育園に預けると子供のストレスホルモンが上昇します。それを下げるためには、親が保育園に迎えに行つて「何々ちゃん、よく頑張ったね」と愛情たっぷりに接してあげることが重要です。接する時間の量より質が肝心、ということがヒトの研究では分かりました。

展望

the prospect

伴侶動物学が教える共感関係の作られかた 動物同士を仲よくさせる ホルモンと視線の不思議

人間と伴侶動物とのより良い関係を考える学問を伴侶動物学という。

麻布大学の菊水教授はマウス実験などを通じて、

動物がもっている社会性に関わる脳機能の解明などの研究を行っている。

その成果は動物にとどまらず、われわれ人間に関することにも及ぶ。

母親は四六時中、一緒にいる必要がないということは、生物学的にも裏付けられています。霊長類の赤ちゃんは床に平置きできないのに対して、人間の赤ちゃんはできる。これは、ぴったり接触し続けなくても生きていける身体能力をすでに獲得していることを意味します。

興味深いお話ですね。一方で児童虐待や育児放棄の悲しいニュースが後を絶ちません。こうした事態をなくすにはどうしたらいいのでしょうか。

人間の脳細胞の数は3歳児でピークを迎えます。その大事な年齢までに、もし何らかの事情で、うまく子育てに集中できない場合は、親に代わって、子供と信頼関係を結べる大人が「養護者(ケアギバー)」になるべきです。これは1970年代にジョン・ボウルビーという研究者が提唱したのですが、残念なことに日本の医療や福祉の現場ではあまり知られていません。

父親にもオキシトシンは分泌されるのでしょうか。

はい。父親のテストステロンが高いままだとオキシトシンが分泌されず、赤ちゃんをうまく受け容れられないのですが、父親になるとその値が下がるんです。ただし、抱っこしたり、一緒に遊んだり、1日4時間以上、子供に接しないとそうなりません。

それは自分の子供でなくてもいいのですか。

いや、それは自分の子供での実験です。一般的に動物のオスは他のオスの子供を可愛がろうとしません。厚生労働省のデータでも、再婚してパートナーの連れ子を虐待する割合は男性の方がかなり高くなります。もちろん、子育てに献身的な継父もいるわけですので、一概にいえることではありません。そのような素因が人間にも残っているのだと思います。

イヌだけが人間と視線を合わせる 今後はネコもイヌ化する可能性大

先生は動物の親和的関係を探るために、視線にも着目されています。人間と視線を合わせる動物はイヌしかいないそうですね。

そのとおりです。人類の長い歴史のなかで、イヌが人間と一緒に生活する最も適切なパートナーとなったからです。牛にせよ馬にせよ、他の家畜は、家畜化の当初は食糧増産のための道具でしかありませんでした。一方で、イヌより知能の高いチンパンジーもサルも人間と視線を合わせません。それは知能の問題ではなく、人間との親疎の問題なのです。動物にとって視線を合わせることは威嚇を意味します。

ネコはどうでしょうか。

これまでは視線を合わせないネコがほとんどでしたが、これからは違ってくる可能性があります。イヌのように視線を合わせてくれるネコを大事にし、残したがる人が多いはずなので、視線を合わせるネコが増えてくるでしょう。実際、ギンギツネを50年以上、繁殖交配させた研究があります。ギンギツネは人になつかないのですが、ごく少数は人になつく。それを選んで交配させていくと、行動も外見もほとんどイヌそっくりになって、人間にとってもなつくそうです。

この問題は先生の研究にどう繋がるのでしょうか。

イヌは人間のコピーなんです。視線合わせにせよ、コマンドを使う動作にせよ、イヌができることは、人間が社会のなかで大事にしてきたことばかりです。イヌを理解することは人間と人間社会を理解することだといえるでしょう。

菊水健史氏

麻布大学 獣医学部
伴侶動物学研究室 教授

きくすいたけふみ

1994年東京大学農学部獣医学科卒業。東京大学大学院農学生命科学研究科助手、麻布大学獣医学部伴侶動物学研究室准教授を経て、2009年から現職。獣医学博士。専門は動物行動学。主著『いきもの散歩道』(文永堂出版)、『ソーシャルブレイン』(東大出版会)、『犬と猫の行動学』(共著、学窓社)、『脳とホルモンの行動学』(共著、西村書店)。



RMS Forum 2016

「人事の新たな挑戦

～人事が主導する変革に光を当てる～」

開催報告

年に1度開催する弊社最大のフォーラム RMS Forum 2016 を、11月7日(月) 東京コンファレンスセンター・品川にて開催しました。今年では自発的な価値創造ができる組織づくりをテーマに、6つのセッションを実施しました。予約開始後早い段階で満席となるセッションもあり、多くの皆様にお越しいただきました。

開催セッション

人事制度

自社に最適な人事制度の再選択

組織変革

人材開発部が主導する生成的な組織変革

女性活躍

ITの女性活躍推進～「働きやすさ」から「働きがい」へ～

働き方変革

リクルートグループの「働き方変革」

経営人材育成

リーダーのスピーディな立ち上げを支援する5つのポイント

管理職育成

ミドルマネジャーの持続的成長を促す3つの視点

公開型研修サービス統合のお知らせ

1～3日間の公開型研修サービス「リクルートマネジメントスクール」と、3時間のチケット制公開型研修サービス「リクルートラーニングクラブ」を、2016年10月3日より統合し、名称を「リクルートマネジメントスクール」に統一してサービスをリニューアルいたしました。

■新サービスの主な特長

1. 課題にマッチした育成プラン作成支援メニューや3時間から3日間まで約150コースから選べる幅広いラインナップ
2. 人事・育成担当者の利便性を高める管理者用システムの導入
3. 受講者が自分の受講履歴を管理できる受講者サイト機能

リクルート マネジメントスクール



新サイトはこちら <http://www.recruit-ms.co.jp/open-course/>

New

新サービスのお知らせ

中堅社員を対象に「LYOー仕事を通じた自律的スキル開発研修」の提供を2016年11月より開始しました。

LYO

Lead Yourself
by creating Opportunities

仕事を通じた自律的スキル開発研修 職場を牽引する中核メンバーとして求められるスキルレベルを豊富なケースシミュレーションと客観的な基準(6つのスキル・48の観点)でセルフアセスメントし、経験学習の考え方を組み込んだ実行計画を策定することで、日常の仕事を通じて自律的にスキル開発する力を養うプログラムです。

「2030年の『働く』を考える」特設WEBサイト更新中

2030
WORK
STYLE

2030年の
「働く」を考える

少し先の未来を想定し、私たちの未来の「働く」に関する調査や有識者の意見を集め、これからの「働く」を考える視点を発信しています

<http://www.recruit-ms.co.jp/research/2030/>



facebook ページ/リアルタイムで更新情報をお知らせします

<https://www.facebook.com/2030wsp>



メールマガジンにご登録いただきますと
新着記事・イベント情報などをお知らせいたします

<http://www.recruit-ms.co.jp/>

RMS Message バックナンバーのご案内

RMS Message とは……

企業の人と組織の課題解決を支援するリクルートマネジメントソリューションズの機関誌です
年4回、企業の人材マネジメントに関するテーマについて、研究者の視点や企業の事例などをお届けしています



vol.43
研修効果を高める
一実践につながる
研修デザイン
(2016年8月発行)

【Message from Top】

内山俊弘氏
(日本精工株式会社 取締役 代表執行役社長)

【特集1】

「研修効果を高める一実践につながる研修デザイン」

▶ 学術レビュー

研修効果を捉える3つの観点

▶ 視点

- ・鈴木克明氏(熊本大学大学院)
- ・吉川 厚氏(東京工業大学 情報理工学院)

▶ 事例

- ・山田文彦氏(株式会社クレハ)
- ・野口裕司氏・浜田俊哉氏(株式会社オートバックスセブン)

▶ 調査報告

研修の効果検証に前向きなのは9割
検証方法や経営・現場からの理解に課題

【中室牧子の「エビデンスベースが教育を変える」】

中室牧子氏(慶應義塾大学)

【特集2】

成長企業の組織・人材マネジメント

「ひずみ」を乗り越え、持続的な成長を実現する

【展望】

菅原育子氏(東京大学)



vol.42
伝えたい
マネジャーの
醍醐味
(2016年5月発行)

【Message from Top】

田中英成氏
(株式会社メニコン 代表執行役社長)

【特集1】

「伝えたい マネジャーの醍醐味」

▶ 事例

- ・國分裕之氏(全日本空輸株式会社)
- ・杉山敦氏・中藤崇芳氏(SCSK株式会社)
- ・飯田正信氏(三井化学株式会社)
- ・島海健太郎氏(株式会社ガリバーインターナショナル)

▶ 視点

- ・酒井穰氏(株式会社BOLBOP)

▶ 調査報告

管理職になりたくなかった人でも得られる管理職の醍醐味

【中室牧子の「エビデンスベースが教育を変える」】

中室牧子氏(慶應義塾大学)

【特集2】

事業リーダーの赴任後の組織立ち上げ

人事が支援できること

【展望】

西條辰義氏(高知工科大学)



vol.41
大企業病にならない
組織における
自律と規律
(2016年2月発行)

【Message from Top】

斎藤敏一氏
(株式会社ルネサンス 代表取締役会長)

【特集1】

「大企業病にならない組織における自律と規律」

▶ 事例

- ・小金井成子氏(株式会社星野リゾート)
- ・前田浩司氏(テルモ株式会社)
- ・小島豪洋氏(株式会社ワークスアプリケーションズ)

▶ 視点

- ・桑田耕太郎氏(首都大学東京大学院)
- ・山口裕幸氏(九州大学大学院)

▶ 調査報告

「大企業病」を患う組織の実態

【中室牧子の「エビデンスベースが教育を変える」】

中室牧子氏(慶應義塾大学)

【特集2】

今、現場のミドルに求められること

【展望】

相川 充氏(筑波大学大学院)

vol.40

新しい価値を生み出す
人・組織づくり
—人事は何ができるか—

vol.39

「適応」の
メカニズムを探る

vol.38

組織コミットメント
～滅私奉公ではない
帰属のあり方～

vol.37

大人の「学ぶ力」は
高められるか

バックナンバーは、
右記URLよりPDF形式で
ご覧いただくことができます

<http://www.recruit-ms.co.jp/research/journal/>

■ 本誌へのお問い合わせは message@recruit-ms.co.jp までご連絡ください

次号予告 RMS Message 45

2017年2月 発行予定

次号は評価に関する特集をお届けする予定です

RMS Message

2016年11月発行 vol.44

発行/株式会社リクルートマネジメントソリューションズ
〒141-0032

東京都品川区大崎1-11-1 ゲートシティ大崎ウエストタワー 7階

発行人/奥本英宏

編集人/古野庸一

編集部/荒井理江 佐藤裕子 藤村直子 高山めぐみ

執筆/荻野進介 曲沼美恵 米川青馬

フォトグラファー/伊藤誠 加藤純平 亀畑清隆 平山諭 柳川栄子 山崎祥和

イラストレーター/平野瑞恵(表紙) はやしすみ(p.5)

デザイン・DTP制作/株式会社コンセント

印刷/株式会社文星閣



個と
組織を
生かす

株式会社 リクルート マネジメント ソリューションズ

www.recruit-ms.co.jp

80274420

