

# 越境学習をイノベーション創出に つなげるために

ー越境学習グッドプラクティスー

発行者：経済産業省

調査実施事業者：株式会社野村総合研究所

2025年 3月

|    |                                                                    |       |
|----|--------------------------------------------------------------------|-------|
| 01 | 越境学習とは何か .....                                                     | P. 2  |
|    | (コラム1): 地域への越境プログラム                                                |       |
| 02 | 越境学習をイノベーションにつなげる取組事例 .....                                        | P. 18 |
|    | (コラム2): プログラム参加前後での「社会課題の自分事化」に関する分析取組事例<br>～「社会配慮行動促進モデル」～        |       |
| 03 | 越境学習の多様な類型とその具体事例 .....                                            | P. 39 |
|    | (コラム3): ファンドを用いた「社内越境」の試み<br>Global Catalyst Partners Japan (GCPJ) |       |
| 04 | 越境学習促進の上でのポイント .....                                               | P. 48 |
| 05 | 最後に .....                                                          | P. 53 |

# 01

## 越境学習とは何か

## —— 本件における「越境学習」とは、所属組織の枠を越え、新たな環境で学ぶ取り組みである

### 本事例集における「越境学習」の定義

- 所属組織(大企業等)の設置する制度・仕組みの下で、
- 人材育成を主目的として、
- 所属する人材が、
- 所属企業に戻ることを前提として、
- 一時的に越境先(所属組織と組織文化が大きく異なる、スタートアップ(SU)、NPO等の企業、地域コミュニティ等)において、
- その越境先の業務に携わる体験。
- それによって、越境学習者が葛藤しながら挑戦し実績を得る良質な経験をすることで、自らのスキルやコンピテンシーを変革をすること。

### 本事例集における「越境学習」の特徴

異動や出向、転職とは異なり、越境学習者は所属組織から越境先に行き、所属組織に帰ってくる「往還」の形を取ることが特徴である

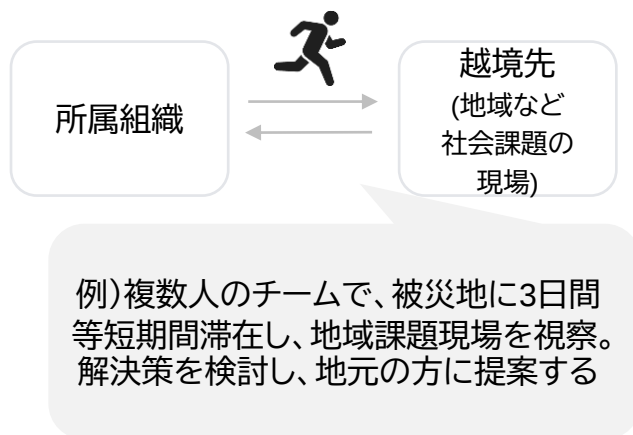


## 「越境学習」には、 所謂「小さな越境」等多様な形がある

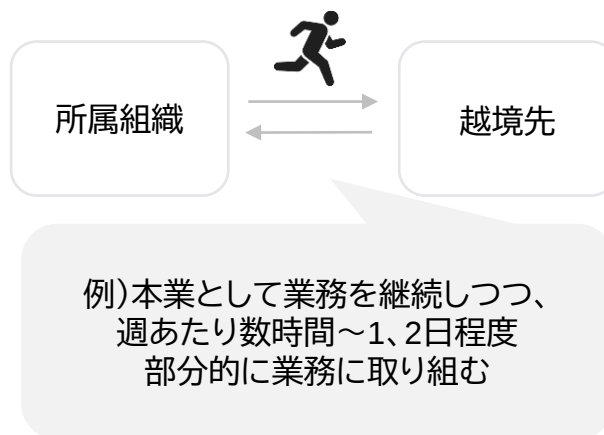
### 本事例集で扱う「越境学習」とは

- 本事例集においては、一定期間(数ヶ月以上)所属組織の業務を離れ、越境先の業務に取り組むものを中心に扱っている。
- この他、越境学習の形式として、2泊3日で社会課題の現場に行く等の短期のワークショップ型、プロジェクト型、個人で取り組むプロボノや副業等のいわゆる「小さな越境」、週に数時間越境先企業の業務に取り組む等の本業と並行して取り組む方法も存在する。

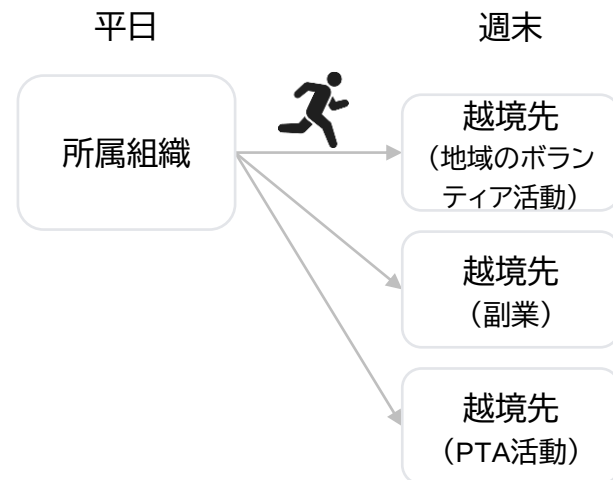
#### 例)ワークショップ等を通じた越境



#### 例)本業と並行した越境



#### 例)個人の「小さな越境」



——— 会社が用意したプログラムを活用し実施することが多い ——— 会社を介さず実施することが多い ———

—— 本事例集においては、伴走者のサポートの下、一定期間（数ヶ月以上）  
所属組織の業務を離れ、越境先の業務に取り組む事例を中心としている

## 越境学習のステークホルダー

### 所属組織（大企業等）

#### ● 特徴

- 豊富な資本と人材
- ホームとして越境学習者を後方から支援

#### ● メリット

- 人材育成の機会を得られる
- 自社の組織文化を、より「探索」の方向に導くきっかけとなる
- オープンイノベーションの推進に繋がる
- スタートアップ等との連携のきっかけとなる

### 越境学習者



## 越境学習

異動や転職と異なり、越境学習者が  
所属組織と越境先を行き来する



### 伴走者

### 越境先（SU/NPO等）

#### ● 特徴

- 経営者、顧客、解決すべき課題との距離感が近い
- 越境学習者にとってアウェイ、異文化

#### ● メリット

- 人的リソースを得られる
- 大企業で培われたノウハウの介入により、事業の成長や組織活性化に繋がる

越境学習者を継続的にサポートし、所属組織や越境先との橋渡しを担う存在として、「伴走者」が存在する



所属組織の上長、人事部、  
アラムナイなど



越境エージェント  
会社のメンター



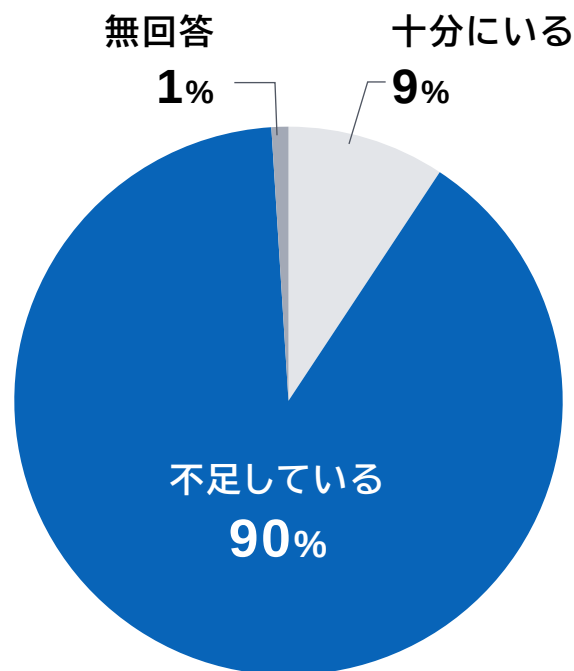
越境先の上長など

※ 越境学習促進の上での経産省成果物として、「伴走者」が越境学習にあたりどのような役割を果たし、どんなスキルを身につければ良いかを体系的にまとめた「越境学習を支える伴走者のための実践ガイドライン」を作成している。併せて参照いただきたい。

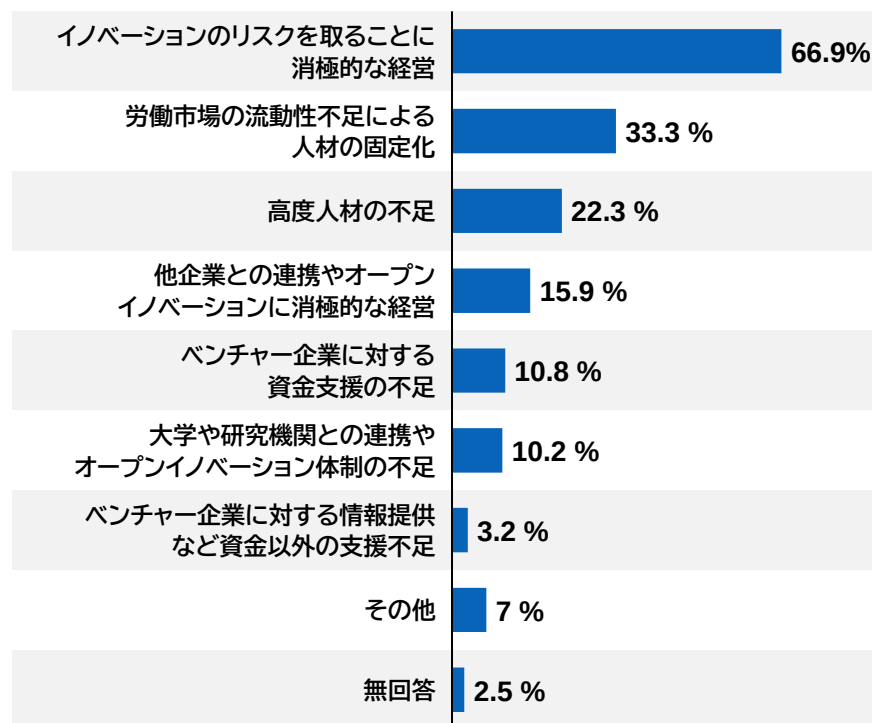
# 日本企業にはイノベーションの創出が不可欠だが、 大企業にはイノベーションの創出を担うことのできる人材が不足している

## 日本企業におけるイノベーション人材の不足

？ イノベーションを起こすことが期待できる  
人材が十分にいますか(1つ選択)  
(n=388)



？ 一般的に日本企業の破壊的なイノベーション  
を阻害している要因は、何だと思いますか  
(n=289)



出所: (左) 公益財団法人 日本生産性本部「イノベーションを起こす大企業実現に向けて」におけるアンケート調査（上場企業および資本金3億円以上の非上場企業388社によるアンケート結果）  
(右) 公益財団法人 日本生産性本部「イノベーションを起こすための工夫に関する企業アンケート」調査（上場企業および資本金3億円以上の非上場企業289社によるアンケート結果）

## 勤務先以外で自己研鑽を行っていない人が多く、多様な組織文化を理解している人材やイノベーションを受容できる人材の育成が求められる

日本では勤務先以外で自己研鑽を行っていない人が多く、副業・兼業やNPO・ボランティア等の社会活動への参加者の割合も他国と比して低い

### 社外の学習・自己啓発の活動状況



あなたが自分の成長を目的として行っている勤務先以外での学習や自己啓発活動についてお知らせください。(複数回答) ※一部選択肢については省略、()は人数

|                      | 日本<br>(1000) | 韓国<br>(1005) | インド<br>(1119) | アメリカ<br>(1010) | イギリス<br>(1003) |
|----------------------|--------------|--------------|---------------|----------------|----------------|
| 読書                   | 23.2%        | 39.1%        | 33.5%         | 41.0%          | 38.0%          |
| 研修・セミナー、勉強会への参加      | 11.6%        | 21.6%        | 43.6%         | 27.2%          | 22.7%          |
| 資格取得のための学習           | 15.9%        | 27.4%        | 30.6%         | 20.3%          | 14.1%          |
| 通信教育、eラーニング          | 7.1%         | 9.8%         | 30.7%         | 20.1%          | 20.1%          |
| 副業・兼業                | 8.9%         | 15.4%        | 26.8%         | 20.6%          | 12.2%          |
| NPOやボランティア等の社会活動への参加 | 3.4%         | 8.4%         | 31.4%         | 17.7%          | 15.2%          |
| とくに何も行っていない          | 52.6%        | 19.3%        | 3.2%          | 15.7%          | 24.1%          |

### 多様な組織文化を理解している 人材の育成が必要である

例

スタートアップ等と協業しイノベーションを起こそうとする際に、お互いの組織文化や意思決定プロセスのギャップを理解した上で、協業を推進できる人材が必要となる

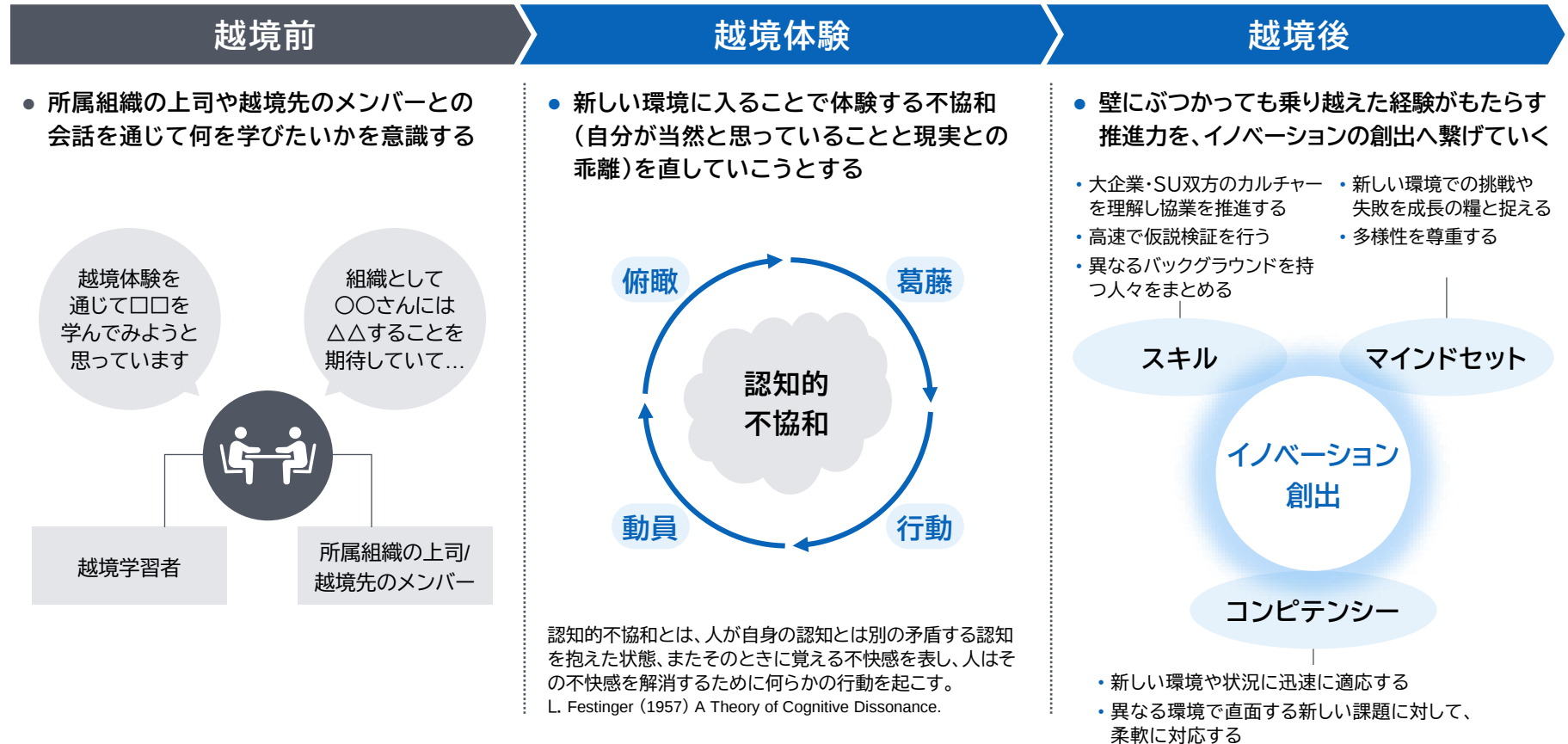
### イノベーションを受容できる 人材の育成が必要である

例

特定の業務や文化に慣れすぎてしまうと、変化を避けてしまうようになるため、従業員の変化の対応力を上げるための人材育成施策が求められる

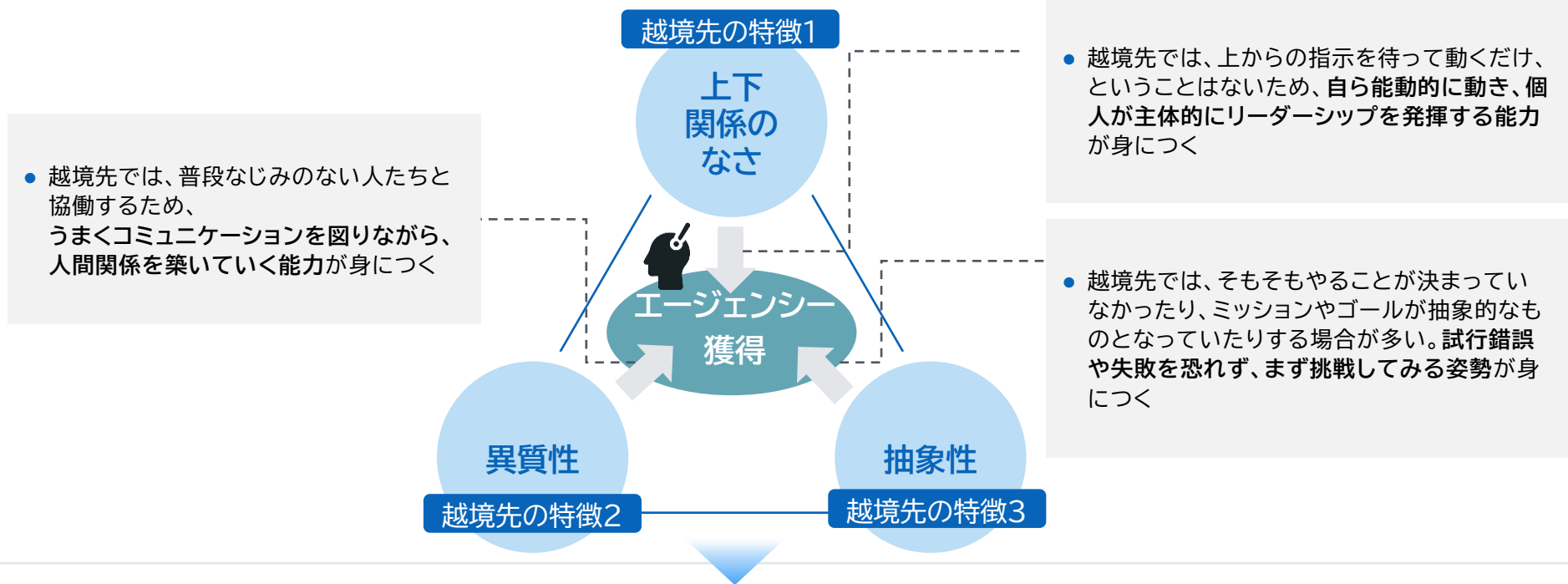
# 越境学習は、イノベーション創出に資するスキルやコンピテンシーを身に着けるものである

越境体験を通じて、新しい環境での経験が「認知的不協和」を生み出し、「良質な葛藤」を得ることで、その人材のスキルやコンピテンシーが変革されていき、越境学習者はイノベーション創出に資するスキルやコンピテンシーを身に着けることができる



越境先は「上下関係のなさ×異質性×抽象性」で特徴づけられる。  
越境学習者は、これらの特徴を有する越境先で挑戦を重ね、  
「エージェンシー」を身に着ける

### 越境先での体験を通じて越境学習者に身につく能力・姿勢



### エージェンシーとは…

- 「自ら考え、主体的に行動して、責任をもって社会変革を実現していく力」のこと。  
OECDが行ってきた「Education2030」プロジェクト\*において、中核的な概念として位置付けられている。

\*2030年という近未来において子ども達に求められるコンピテンシーを検討するとともに、コンピテンシーの育成につながるカリキュラムや教授法、学習評価などについて検討していくプロジェクト

越境学習は、越境学習者が働くという文脈の中で自分が「楽しい」と思えることを発見していく体験であり、帰任後に新たな越境学習者を生み出すこと（「学習文化の醸成」）にもつながる

### 越境学習を通じて越境学習者が感じる越境体験の「楽しさ」

- 未知なる領域に足を踏み入れることで、想像を超えた出会いが広がる楽しさ
  - 得られた経験・ネットワークを利己的に活用することによる、キャリア形成の可能性拡大
- 苦い現実に挑み、夢中で泥沼を進む中で得られる達成感・楽しさ
  - 自省を通じた「自分の軸」の発見
- 仲間と力を合わせて困難を乗り越えることでひらめきが生まれ、絆が深まる楽しさ
  - チームワーク・リーダーシップの開発に寄与
- これまでの常識が通じない世界で挑戦し、自分の隠れた才能に気づける楽しさ
  - 社外にも通用する「自身の強み」の発見



### 帰任後に周囲に与える影響

越境学習者に触発され、自発的に越境しようと思う人が増える

他社への越境学習を経験した自社社員がみんな生き生きとして、「なんでこんなに元気に仕事できるんだろう？」と思ったことが（申し込みの）きっかけ



越境経験者  
（本資料作成にあたってヒアリングを実施）

越境経験者が周囲に越境体験を薦め、越境学習者が増える

越境の申し込みは、既に越境を経験した同期や上司の紹介などのリファラルでの紹介が多い



株式会社ローンディール 代表取締役社長  
原田 未来 氏

越境学習は、所属組織に、事業のイノベーションと組織のイノベーションを起こしうる。どのように組織のイノベーションを起こすのかについて、詳細を後述する

## 事業のイノベーション

1

### 新規事業の探索

- 越境先で全く異なる業界や技術に触れれば、新たな顧客層のニーズや事業領域に気づききっかけを得られる。

2

### SU等との協業(オープンイノベーションの創出)

- 越境学習者が、大企業とスタートアップ双方の動き方を理解している人材として、両者のコミュニケーションの円滑化に寄与し、協業を実現する。

3

### 既存事業への応用

- スタートアップやNPOなどに身を置くと、スピード感のある開発手法や異なる価値観に触れられる。帰ってきた越境学習者が、そのやり方を所属組織の新サービス開発に取り入れれば、従来にはない発想転換や迅速な試作が実現し得る。

## 組織のイノベーション ※ 詳細後述

1

### 働き方やコミュニケーションの改革 ※ P13にて記載

- フラットな組織構造や柔軟な人材活用を体験した越境学習者が、所属組織に帰ってきた後、自身や周囲の働き方(自社の会議方法や意思決定プロセスなど)を見直す働きが起きる。

2

### 多様なリーダーシップの育成 ※ P13にて記載

- 自分の肩書が通用しない場所で成果を出すには、新しいリーダーシップが必要になる。
- 越境中に培った主体性や巻き込み力を、所属組織でも発揮することで、越境学習者の周囲にいる同僚のリーダーシップスタイル・主体性も変化していく。

3

### 学習文化の醸成 ※ P10,12にて記載

- 越境学習者に触発され、自発的に「社外に出て学ぼう」「別の視点を取り入れよう」と考える周囲の人物が増える。

# 越境学習は、「イノベーションを創出を担う人材の育成」とどまらず、 「イノベーションを創出する組織への変革」につながる取り組みである



## 越境経験者は、帰任後「チェンジエージェント」として、 所属組織の組織（特に越境学習者の周囲にいる同僚）にも大きな影響を及ぼす

**チェンジエージェント**：組織開発の領域で使われ始めた用語であり、「組織における変革の仕掛け人」の意

### 働き方やコミュニケーションの改革

- フラットな組織構造や柔軟な人材活用を体験した越境学習者が、**所属組織に帰ってきた後、自身や周囲の働き方**（自社の会議方法や意思決定プロセスなど）**を見直す働きが起きる。**

- 越境体験を通じて、企業理念を自らの言葉に置き換えて説明できることの重要性を痛感し、「**企業理念を自分たちが語る会**」を自ら主催した。参加者からも好評だった。
- また、越境先で利用していた**コミュニケーションツール**を所属組織にも導入した。



越境経験者  
（本資料作成にあたってヒアリングを実施）

### 多様なリーダーシップの育成

- 自分の肩書が通用しない場所で成果を出すには、新しいリーダーシップが必要になる。
- 越境中に培った主体性や巻き込み力を、所属組織でも発揮することで、**越境学習者の周囲にいる同僚のリーダーシップスタイル・主体性も変化していく。**

ある企業で越境学習者の伴走を行った上司は、自らが行動力のある人材になろうと考え、役員に対して、社内ベンチャーの立ち上げに関するプレゼンを行った。



NPO法人G-net 代表理事  
南田 修司 氏

越境学習は、越境先の事業成長にも寄与するものである。  
越境学習者が越境先の業務に深く関与すればするほど、  
得られる知見やノウハウも増える

### 越境学習が越境先にもたらす主な効果



#### 人的リソースの確保

- 越境学習者は、大企業での職務経験を有する即戦力であるため、限られたリソースで事業を推進するスタートアップや中小企業等にとっては貴重な人的リソースとなる。



#### 越境学習者の知識やネットワークを活用した事業成長の加速

- 越境学習者は、保有する知識やネットワークを活用し、新しいアイデアやビジネスチャンスをもたらす。新規事業や協業事例の実現に寄与した事例もある。
- 越境学習者がより高度な課題にも対応できるようになることで、越境先も一層事業成長を実現することができる。



#### 組織の活性化

- 越境学習者が越境先の事業に深く関与することで、越境先の組織全体に新しい刺激がもたらされ、活性化が促進される。
- 例えば、越境学習者の働きぶりが越境先の他の社員に刺激を与え、モチベーションや生産性を向上させることがある。

## 15

以降のページで、越境学習者が「所属組織」「越境先」の組織にどのようなインパクトを与えるのかを紹介すると同時に、これから越境学習を導入するにあたり参考となる情報を紹介する

## 想定する読者

## 想定される活用方法

02

越境学習を  
イノベーションに  
つなげる取組事例

- 越境学習を未導入の企業
- 越境学習の更なる活用を目指す企業

- 越境学習者が所属組織/越境先の組織にどのような影響(インパクト)が出ているのかを把握できるようにする

03

越境学習の  
多様な類型と  
その具体事例

- 越境学習を未導入の企業
- 越境学習を未経験の社員

- 具体的な導入を検討する際に、送り出しの目的や送り出したい人物像を整理する上での参考とする
- 越境学習に応募したいと考える社員が具体的な越境事例を知り、参考とする

04

越境学習  
促進の上での  
ポイント※

- 越境学習の更なる活用を目指す企業
- 越境学習を未導入の企業

- 導入時の課題への対応において参考とするとともに、越境学習をイノベーションにつなげるためのポイントを理解し、実践する

05

終わりに

- 越境学習の更なる活用を目指す企業(特に経営層)
- 越境学習を未導入の企業

- 企業において越境学習を導入・普及させるにあたり、経営層が何をすればよいかを理解し、実践する
- 越境学習を通じて最終的に目指されるべき社会像を理解する

※越境学習促進の上での経産省成果物として、企業が越境体験を導入するにあたっての留意・工夫すべき点や、実際に越境体験をする際に学びとなる要素をまとめ評価指標として整理した「越境体験ルーブリック」が存在。また、越境学習の「伴走者」がどのような役割を果たし、どのようなスキルを身につければ良いかを体系的にまとめた「越境学習を支える伴走者のための実践ガイドライン」も存在。本事例集と併せて参照いただきたい  
参照先)一般財団法人社会実装推進センター「越境体験ルーブリック&スタートアップ出向モデル契約書」<https://co-hr-innovation.jp/rubric/>

## コラム：地域への越境プログラム

- 越境学習は、都市部のスタートアップへの越境のほか、地域への越境プログラムも存在する。
- 地域の越境プログラムには様々な形があり、数日で実施するフィールドスタディのようなものから、隙間時間を活用しながらプロジェクト単位で地域企業・NPOに貢献する越境、長期の地域企業へのフルタイム越境まで、様々な形が存在する。
- 地域が抱える課題は、往々にして社会課題と密接に関わっている。越境者はそれらの課題解決に取り組む団体や組織に越境し、既に持っているスキルを活用しながら、課題解決を実践していくことが多い。

### 地域への越境プログラムの成功のポイント

#### 既に顕在化している地域企業の課題と、その解決に資する専門性を持った越境者をマッチング

- 地域への越境では、越境先の地域の課題がすでに見えていることも多い。その課題にマッチするスキルを持っている越境者が越境し、課題解決に貢献するケースが多い。
- NPO法人G-netが運営する「ふるさと兼業」の制度では、プロジェクト型で越境者を募集している。「誰」と「何」を「いつまで」やるのかがはっきりしており、越境先の課題と越境者のスキルがマッチしやすい。
- 「ふるさと兼業」を活用する早川工業株式会社は、新規事業立ち上げの際にあたり不足していた企画、広報力を補うために、集客やイベント企画などのコンサル経験を有する人材を受け入れた。越境者の尽力もあり、3カ月で企画から広報の基盤、イベントの開催までを行い、新規事業を事業として成立させることができた。

#### 地域のニーズや実状を踏まえた、プログラム設計

- 地域への短期間の越境において、地域住民の課題解決に資する提案を行うためには、地域の実情を理解した地域住民がプログラムに参画し、提案の先の実行も見据えたプログラム設計がされていることが重要である。
- また、被災地域など特定の地域に対し、短期間の越境者が集中すると、地域側の対応コストも増え、混乱を招く恐れがある。そのため、越境前に地域の状況を丁寧に確認したうえで、越境先の選定とプログラムの設計を行うことが求められる。

## 02

# 越境学習をイノベーションに つなげる取組事例

## 本事例のポイント



1

越境で「内省する力」を得た社員が他の社員に与える好影響

2

残されたメンバーの自立を促し、成長が加速

3

越境学習の効果に関するノウハウが蓄積し、人事戦略が深化

## — 企業紹介：中外製薬株式会社

国内大手医薬品メーカー。医療用医薬品に特化しており、がん領域の医薬品や抗体医薬品で国内トップのシェアを誇る。「INNOVATION BEYOND IMAGINATION」を掲げ、革新性の高い新薬開発にも取り組む。

### 越境学習導入の背景・目的



#### 社員からの提案をきっかけに 越境学習を人事制度として導入

- 留職についてはSDGsへの取組みアイデアを全社で公募する「中外SDGsコンテスト」において社員から提案があり、人事制度として2023年から開始。実施にあたっては、社会課題に取り組む国内外のNPO/スタートアップに大企業から社員を派遣する「留職プログラム」を提供するNPO法人クロスフィールズと連携。
- その他、DX人材育成の観点からスタートアップへの社員派遣も実施。こちらは企業間レンタル移籍プラットフォーム事業を展開する株式会社ローンディールと連携。

### 制度の概要



#### 社内公募でを決定し、各自の キャリアプランを踏まえた越境先を選定

- 自律した人材育成を人材戦略の中で定めており、越境学習もその他の海外拠点への派遣や大学との共同研究等と同じ様に、キャリア自律を促す取組の1つとして、実行している。
- 留職・DX人材育成のいずれにおいても、社内公募により希望者を募り、書類選考と面接を通じて越境学習者を決定。越境学習者が決定した段階で、越境エージェントに協力してもらい、本人のキャリアプランを踏まえた海外NPOやスタートアップを選定し、派遣。越境エージェントは単なる派遣先選定を委託しているのではなく、越境学習者候補者の成長をどうデザインするかについても相談している。

### 送り出し事例

#### インドのベンチャー企業V-shesh株式会社への越境

- マネージャー職にあった社員が、インド・チェンナイでインクルージョン教育を展開するV-sheshに三か月間越境。創業者の右腕として働き、経営全体を見る視座を養った。派遣プログラムはNPO法人クロスフィールズと協力してオーダーメイドで作成。

#### トラベルドクター株式会社への越境

- マーケティング部門の社員が、病気療養中の方の旅行支援事業を行うトラベルドクター株式会社に1年間越境。組織体制や資金調達など経営全体にかかわるテーマに取り組み、自ら提案、決断、行動する重要性を学んだ。派遣プログラムは株式会社ローンディールと協力してオーダーメイドで作成。

## 越境学習者が送り手に対してもたらしたインパクト

1

### 越境で「内省する力」を得た社員が他の社員に与える好影響

- 越境により身につくのは、自身のキャリアを内省する力。自分がなぜヘルスケア領域で働いているのか、その原点をもう一度棚卸しすることができるようになる。
- これにより、これまでの自分の取組や現在の自分のパッション、これからのキャリアビジョンについて、より説得的な言葉で語ることができるようになった。こうした姿勢は、同僚にも伝播しており、よい影響を生んでいる。
- 社外での経験を風化させず、社内にはいい影響を与え続けてもらうために、現在、越境学習経験人材の組織化や、社内での積極的な発信の方法などを検討している。

インドに赴任したマネージャーは、ビジョナリーな創業者の右腕として働くことで成長した。帰任前後を見ていた部長からも「発言内容が深くなった」「明確に一皮むけた」と評価されている。



中外製薬株式会社  
人事部タレントマネジメントグループ  
グループマネージャー 諸田 大輔 氏

2

### 残されたメンバーの自立を促し、成長が加速

- 過去の越境学習者にはマネージャー職など組織の中核人材が多い。そういった人材が抜けることは一時的にチームに危機をもたらす場合もあるが、むしろ部下やメンバーからすれば上司などの不在はチャンスであり、そのチャンスをものにして成長したケースもある。
- また、越境学習の詳細は、週報を社内イントラや社内SNSなどで発信し、他の社員が見られる環境を作っており、社内SNSのインタラクションを見ると社内が取組が広がっていることを感じている。越境学習経験者と周囲の社員の成長につながるような施策を議論している。今後推進していきたい。

3

### 越境学習の効果に関するノウハウが蓄積し、人事戦略が深化

- 人材育成の一環として、複数の形で越境学習を導入することで、社内に越境のナレッジ(越境先や越境期間による効果の違いや、帰任時のフォロー方法、人事制度への反映等)が蓄積している。これは今後の人事戦略を考える上で貴重な資源となっている。たとえば今後、高度専門人材を創薬スタートアップ等に派遣していくようなケースでも、越境学習での知見が活用できると考えている。
- なお、研究機関との共同研究やロシュへの人材交流プログラムを通じた派遣など、制度的な越境学習以外の越境の機会も提供している。
- 会社として内向きにならないよう、今後も越境を推進していくつもりだが、その際にも蓄積されたナレッジが有用であると考えている。
- 現在も報告会の開催等に取り組んでいるが、越境学習の効果を最大化する上で、会社全体をより一層巻き込んでいく必要があると感じている。

## 本事例のポイント



1

越境学習者の変化に応じた最適な人材配置

2

体験の共有による周囲の社員への変化の伝播

3

越境の取組みで得た気づきを踏まえた新たな試みの実施

## — 企業紹介：ハウス食品株式会社

1913年に創業した国内大手食品メーカー。カレーやシチューのルーやスナック菓子を主力商品としている。「人材とはバランスシートに表れない最も重要な財産である」という考えの下、人材育成の先進的な取り組みを進めていることでも知られている。

### 越境学習導入の背景・目的



#### 社会の変化に対応できる企業となるために人材部門ができることとして越境を導入

- 社員育成のベースに経験学習のサイクルあり、ダイバーシティを重要視している。が変化の激しい社会で生き残れる企業になるためには、大きな変革が経営テーマとなり、人材部門として社員に社内のOJTを越えたこれまでにない経験を積ませる必要があると考え、越境学習を導入。
- 従来にない新しい取組であったが、社内の経験やこれまでの取組の延長ではイノベーションは生まれないという思いを伝えたことで、会社としてもまず挑戦してみようという機運が醸成された

### 制度の概要



#### 社内外のリソースを活用し、複数の越境学習を導入

- 各プログラムは基本的に公募制。人材戦略部長の面談を踏まえて適切なプログラムと越境先を紹介。越境学習期間中は、人材部門配属とし、他の人材により事業部をカバーしている。
- 社会課題に取り組む国内外のNPO/スタートアップに大企業から社員を派遣する「留職プログラム」を提供するNPO法人クロスフィールズと連携した海外や国内のNPO派遣(1年間)や社内のCVCを通じた出資先ベンチャーに対する派遣(1年間)、グループの海外現地法人にトレーニー派遣を行っている。また、海外に5日間派遣する等、越境の要素を抽出した短期の越境プログラムも実施。

### 送り出し事例

#### インドネシアのNPO Aliet Greenへの送り出し

- オーガニックのココナッツ製品の生産と販売を通じて、現地の農家支援に取り組むNPO Aliet Greenにおいて、ココナッツを使用した新製品の開発や既存製品の品質管理などのR&Dを担当。チームに一体感を生むリーダーシップの重要性に気づき、越境後はマネージャーとして活躍。派遣にあたってはNPO法人クロスフィールズと連携。

#### 株式会社マザーハウスへの送り出し

- 「途上国から世界に通用するブランドをつくる。」を掲げるマザーハウスにおいて、インドネシアのカカオと日本の農産物を組み合わせたチョコレート製品の商品開発から製造・販売まで全工程を担当。越境を経験し、「食を通じて環境問題に取り組みたい」と自身の志に改めて気づき、帰任後は商品開発職として活躍。派遣にあたってはNPO法人クロスフィールズと連携。

## 越境学習者が送り手に対してもたらしたインパクト

1

### 越境学習者の変化に応じた最適な人事配置

- 越境学習者は越境中に自らのキャリアを内省することで、越境前には想像していなかったような変化を遂げている。
- このような人材に社内の変革をリードしてもらいたいため、本人の意向も踏まえつつ、既存の仕事だけでなく新たな仕事へのアサインも行っている。
- 越境経験者が帰任後に社内で埋没することは避けなければならない。長期的な風土醸成も重要だが、人材部門としてもできる限りの支援を行っている。

越境学習者からポロっと出た言葉が印象に残っている。「環境が変わると自分は変わるとおもっていたが、自分で変えようと思わないと買われないと分かった」「越境先の同僚が短期間で変わっているところを見て、自分も変わらなきゃと思った」などの言葉から、越境を通じた自己変革を達成したことがわかる。こうした人材が社内の変化をリードできるような人事を行いたい。



ハウス食品株式会社  
代表取締役専務 大澤 善行 氏

2

### 体験の共有による周囲の社員への変化の伝播

- 越境学習者には周囲の社員に対し、自らの越境体験をできるだけ多くの人に語ってほしいとお願いしている。体験を語ることで、周囲の社員にも気づきが生まれる。
- ここで重要なのは、「自分を変えるためには環境を変えるだけではダメで、自分が主体的に取り組む必要がある」というメッセージを伝えること。たとえ制度的な越境を経験しなくても、日々の取り組み次第で何かを変えていけるかもしれない。周囲の社員にこのような影響を与えることを期待している。
- 定量的に示すことは難しいが、こうした行動により、組織として主体的に動く熱量があがっているのは感じている。

3

### 越境の取り組みで得た気づきを踏まえた新たな試みの実施

- 越境学習の取り組みを推進する中で、越境体験は「経験学習サイクルをどのように回すのか、積ませるのか」という議論の発展形に位置づけられると考えるようになった。
- 現在、経験学習・越境学習の考えからもヒントを得て、社内での1on1を導入している。1on1で期待しているのは、部下が自らの経験を内省して、次のアクションにつなげることであり、上司はそれをうまく促すことである。
- また、現在取り組む中期経営計画では「ダイバーシティを力に変える」を大きなテーマとしており、越境学習や1on1、キャリア採用等の取り組みをダイバーシティの実現を通じて企業の成長を促すための施策の一つとして位置付けている。
- ダイバーシティ実現を企業成長につなげる施策として各種の人事施策を位置付けられるようになったきっかけとして、越境学習に関する過去の取り組みの積み重ねがあったことは大きかった。

## 本事例のポイント



1

越境経験者のコミュニティが越境学習者の活躍を支援

2

越境体験を通じて、社員の意識変革につながる施策が実現

3

越境先で活用していた組織活性化に資するツールを自社でも導入

## — 企業紹介：パナソニックグループ

家電や住宅設備をはじめ、製造・物流現場の機器やシステム、モビリティ・社会インフラを支える電池や電子部品など、日々のくらしやビジネスに貢献する製品・ソリューションを提供している企業。

### 越境学習導入の背景・目的



#### サイボウズ株式会社へのインターンシップは、同社と実施した組織活性化PJTをきっかけとして導入

- 越境学習自体は、社員の競争力を高めるために2018年から導入されている制度である。特に、サイボウズ株式会社へのインターンシップ制度については、2019年7月から、PEX(パナソニックオペレーショナルエクセレンス株式会社)の組織開発部門とサイボウズ株式会社が協業する形で、全社の組織活性化PJT(プロジェクトチーム)が発足したことがきっかけである。
- その中で、人事部門の社員が社外との交流機会を多く有しておらず、市場環境を踏まえた視点に乏しいことを鑑み、サイボウズ株式会社への越境を通じて変革を牽引する人材育成を図ることになった。

### 制度の概要



#### 越境エージェントを活用する越境学習制度に加え、個別にコネクションを持つ企業への越境制度も存在

- 越境エージェント(株式会社ローンディールなど)を活用する全社の越境学習制度もあるが、パナソニックグループが個別にコネクションを持つ企業に越境する制度も存在しており、その一つとして、サイボウズ株式会社でのインターン制度が存在。
- パナソニックグループ全体の越境学習制度は、パナソニックの事業会社に勤める3年目以上の社員が対象となっている。人事上の異動命令ではなく、あくまで社員の自発的な意欲に基づく制度となっている。
- サイボウズ株式会社へのインターン制度は、①パナソニックで人事しか経験したことがない/入社3年目以上の、②一定グレード以上の(自己管理ができる、主体的にPDCAが回せる)社員が応募可能。

### 送り出し事例

#### サイボウズ株式会社への越境 【越境エージェントを介さない越境】

- PEXの他、PAS(パナソニックオートモーティブシステムズ株式会社)や、PC(パナソニック株式会社)でも同社への越境制度が導入され、過去11名がインターンシップを経験(2週間)。インターン経験者は、サイボウズ社内の会議への同席などを通じて、同社の組織風土をリアルに体験した。

#### 株式会社チカクへの越境 【越境エージェントを介した越境】

- 製品開発の仕事に携わってきた社員が、高齢者向けサービスを提供するベンチャー企業であるチカクに越境。サービスの営業や、新規サービスの立ち上げ実務等を担った。派遣にあたっては株式会社ローンディールと連携。

## 越境学習者が送り手に対してもたらしたインパクト

1

### 越境経験者のコミュニティが越境学習者の活躍を支援

- 社内に越境経験者が増える中で、社内の越境経験者同士が連携しあう環境が構築されている。
- 例えば、越境経験者は、これからサイボウズ株式会社ハインターンに行く社員に対して、事前相談会を実施。どうすれば学びを最大化できるか、助言を行ってきた。
- また、サイボウズ株式会社のインターン経験者は、「サイボウズTIME」と称して定期的に意見交換の時間を取り、越境学習を通じて得た学びを実際にどう社内で活かしていくかについて、お互いにアドバイスしている。

自身が越境先で価値を発揮できるようになるうえで、過去の越境経験者のサポートは非常に重要だった。

先代たちが手厚くサポートしてくれ、先んじて「(サイボウズ株式会社の)こういうところがすごかった」と伝えてくれたり、越境中も声をかけてくれたりした。また、越境後には発表の場を作ってもらった。



パナソニック株式会社  
戦略本部CHROチーム 仲間 桃子 氏

2

### 越境体験を通じて、社員の意識変革につながる施策が実現

- 越境体験を通じて、越境先のオープンな組織風土に影響を受けた越境学習者は、帰任後に社内組織風土の変革に向けて様々な施策を実行してきた。
- 例えば、インターン経験者は、同社の「フラットに情報を共有する組織風土」や「社員が企業の存在意義・文化に腹落ちしている状態」を目の当たりにし、帰任後、所属組織内にも同様の風土をもたらそうと積極的に活動するようになった。
- 具体的には、「K2のひろば」コミュニティ（人事制度・ツール・風土等の組織開発に関する情報共有ができるチャットスペース）の立ち上げ、会議やセミナーの様子・感想をつぶやく「実況中継」、人前で短時間スピーチを行う「ライトニングトーク」などを、サイボウズ株式会社の活動を参考にした取り組みを社内でも導入・展開した。
- また、「企業理念を自分たちが語る会」は、インターン経験者が帰任後企画して実現した。計4回開催され、合計100人規模のイベントとなった。参加者からは、「自社の企業理念を腹落ちさせる良い機会となった」といった声が上がった。

3

### 越境先で活用していた組織活性化に資するツールを自社でも導入

- 越境学習者が、サイボウズ株式会社のインターンで「自社でも使ってみたい」と感じたツールが、帰任後にパナソニックグループ内で積極的に導入され、組織の課題解決や活性化に寄与している。
- 例えば、サイボウズ株式会社では、キントーン上でX(旧Twitter)のように雑談やつぶやきを共有できるツールが活用されている。この仕組みを参考に、サイボウズ株式会社へのインターン経験者の所属事業会社の人事センター内でTeamsチャンネル上に「つぶやき」スペースを立ち上げ、運用を開始した。
- その後、パナソニックグループ内でも「つぶやき」スペースの展開が進み、組織内のコミュニケーション活性化が図られている。「つぶやき」スペースを通じて、社員の人となりがわかることが、日常業務においてもプラスの影響を及ぼしている。

## 本事例のポイント



1

新規事業開発ノウハウの社内への普及

2

新規事業創出に適した評価制度の提案

3

社内への越境体験の発信を通じた挑戦する機運醸成

## — 企業紹介：カゴメ株式会社

1899年に創業した国内大手食品メーカー。トマト加工食品や野菜ジュースを主力商品としており、健康志向の高まりに応じた商品開発で知られている。社員一人ひとりの成長を重視し、多様な人材が活躍できる環境づくりに注力している。

### 越境学習導入の背景・目的



#### 越境学習者の自律的なキャリア形成を支援する施策の一貫として越境研修制度を導入

- ダイバーシティを最重要経営戦略に位置づけ、多様な社員が能力を発揮しやすい環境構築を目指している。そのために、制度や仕組みなどの「ハード面」や、社員同士が異なる価値観を理解・尊重しあう風土づくりの「ソフト面」に着手している。
- 化粧品大手の株式会社ポーラの社員研修にカゴメの女性社員3名が参加した。越境を通じて、越境学習者自身のマインドセットが大きく変化することを経営層は認識し、社内に越境研修制度が設けられた。

### 制度の概要



#### 新規事業立上げや経営の経験を積むことを目的に越境学習を導入

- 研究開発を行うイノベーション本部では、イノベティブな人材育成を目的に、当時の課長をベンチャー企業へ越境させた。
- 越境先の検討の際は、経営視点も含め、ベンチャー企業の立ち上げや運営のノウハウを身をもって体験して欲しいという本部長の希望から、「経営会議への参加」を最優先条件に、越境学習者の適性や専門性を参考にエッセンス株式会社と共に越境先を選定した。

### 送り出し事例

#### 株式会社ポーラへの越境 【越境エージェントを介さない越境】

- カゴメの女性社員3名が株式会社ポーラの研修に半年間参加した。研修では、株式会社ポーラの社員と新規事業企画を行い、研修の最後に双方の企業に対して新規事業のプレゼンを行った。

#### 株式会社アルプロンへの越境

- 越境学習者は、カゴメ株式会社での経験を活かし、越境当初は商品の価値情報開発を担当し、その後、開発や生産、調達や新規事業開発など幅広い業務を担当。経営会議などに参加し、経営全般に関与する中で、ベンチャー企業の成長に貢献した。派遣にあたってはエッセンス株式会社と連携。

## 越境学習者が送り手に対してもたらしたインパクト

1

### 新規事業開発ノウハウの社内への普及

- 株式会社アルプロンへの越境学習者は、越境学習中の経験により、PoCを高速で回す能力が身に付いた。帰任後は、ベンチャー企業で培った新規事業開発のスピード感を大切に、多くの新規事業提案を実施。
- 帰任後に越境先で得た知見を活かし、0→1を目指す新規事業開発ラボの責任者に任命され、開発、生産、物流、研究など各分野のスペシャリストを集めたチームで事業提案を行った。
- その後、事業部長となり、部内で新規事業の立ち上げやステップについての勉強会を実施、同時に積極的なチャレンジを推奨、結果として新規事業開発を推進するための基盤を構築し、挑戦を促進する文化を醸成した。

- 研究者でしたが、株式会社アルプロンに越境したことで経営について学ぶ必要性を痛感しました。より優れた提案をできるようにしたいと考え、越境後にMBAを取得しました。



カゴメ株式会社  
イノベーション本部 相澤 宏一 氏

2

### 新規事業創出に適した評価制度の提案

- 株式会社アルプロンへの越境学習者は、越境で経営に対して興味を持ち、越境終了後に自主的に社会人MBAを取得した。その後、新規事業を推進する部門の責任者となり、新規事業開発を進める環境構築に取り組んでいる。
- 例えば、従来のMBO(目標管理制度)では、新規事業の挑戦が正しく評価されにくいという課題があったため、越境学習者は新規事業に適合した評価制度の提案を検討している。
- 新しい評価制度により、挑戦的な取り組みを評価する仕組みを整え、社員が安心して新しいアイデアに挑戦できる環境を整えようとしている。そして、新規事業開発を推進する基盤を整え、挑戦を奨励する文化の醸成に向けて取り組んでいる。

3

### 社内への越境体験の発信を通じた挑戦する機運醸成

- 株式会社アルプロンへの越境学習者が、社内で越境体験の発信を行ったことで、全社で越境研修制度の認知度が高まりつつある。
- 越境中の体験や越境先での学びを社内報や社内のイントラネットで発信した。越境学習者の記事を閲覧した後輩が越境学習者に個別に問い合わせをするなど、社内の越境に対するモチベーションの向上に寄与した。
- 現在、越境研修制度を拡充して欲しいという社員の声が上がっており、人事部が制度の拡充を検討している。

## 本事例のポイント



1

越境学習者が所属組織との橋渡し役となり、協業を実現

2

全く新しい環境でチャレンジする越境学習者の姿を見て、  
越境先社員の成長にも寄与

## — 企業紹介：株式会社チカク

スマートフォンアプリで撮影した動画や写真を実家のテレビに直接送信し、インターネット環境やスマートフォンがないシニア世代でも視聴できる「まごチャンネル」を開発・販売している。自治体や介護施設などと高齢者の孤独解消に向けた取組みも実施。

### 越境学習導入の背景・目的



#### 大企業で経験を積んだ即戦力人材を越境エージェントを通じて受け入れ

- 2015年に株式会社チカクを立ち上げ、2016年にプロダクトをリリースしたが、その時点で社員は5-6名ほどで、特に即戦力人材を必要としていた。
- 当時、インターン生はいたものの、彼らに任せられることには限界があり、管理コストもかかっていた。そのため、大企業で経験を積んだ30歳前後の人材を株式会社ローンディールを通じて受け入れたいと考え、導入を決定。

### 制度の概要



#### 越境元の業種・越境学習者の過去の職種は不問 越境学習者は全員BizDevチームに配属

- 株式会社ローンディールから紹介いただいた越境学習者はほぼ100%受け入れている。越境学習者の履歴書を見て、面談をするが、原則受け入れには前向きな姿勢でいる。
- 越境学習者は主に大企業から累計13-14名程度受け入れてきている。所属組織の業種・受け入れ職種は株式会社チカクからは指定していない。越境学習者の過去の職種は、経営企画や財務からエンジニア、研究開発までさまざまである。
- 越境学習者は全員BizDevチームに入ってもらい、新規事業の企画立案や推進に取り組む。

### 受け入れ事例

#### 株式会社NTTドコモからの受け入れ

- 株式会社NTTドコモにおいて、製品開発の仕事に携わってきた入社6年目の社員が、高齢者向けサービスを提供するベンチャー企業である株式会社チカクに越境。サービスの営業や、新規サービスの立ち上げ実務等を担当。越境学習者は帰任後プロダクト戦略部に所属している。派遣にあたっては株式会社ローンディールと連携。

#### パナソニック株式会社からの受け入れ

- パナソニック株式会社からディスプレイ開発を行っている部署に所属している技術者(入社8年目)が株式会社チカクに越境。プロダクト製造に関するオペレーションの構築業務を担った。派遣にあたっては株式会社ローンディールと連携。

## 越境学習者が越境元に対してもたらしたインパクト

1

### 越境学習者が所属組織との橋渡し役となり、協業を実現

- 株式会社NTTドコモからの越境学習者は、株式会社チカクと株式会社NTTドコモの橋渡し役として、両社の協業の創出に寄与した。
- 協業に向けたプロジェクトリードは株式会社チカクの社長が実施しており、越境学習者は社長と連携してプロダクト企画や販売促進に携わる。両社の課題や目標のヒアリングから、サービスの方向性の検討、プロダクトの機能への落とし込みに関与した。
- 越境学習者が、大企業とスタートアップ双方の動き方を理解している人材として、両者のコミュニケーションの円滑化に寄与していたことが、協業の実現の背景にある。

スタートアップ側は、「なぜ大企業は意思決定に時間がかかるのか？」を理解しにくい。一方、大企業側は、スタートアップに対して、「生煮えの状態に進むことに対して大丈夫なのか？」という不安がある。越境学習者は大企業とスタートアップの認識のギャップを橋渡しする存在として活躍した。



株式会社チカク  
代表取締役 梶原 健司 氏

2

### 越境学習者の活躍が越境先社員の成長にも寄与

- 越境学習者は既存の社員の成長にも寄与しているという点で、株式会社チカクのカルチャーにも良い影響を与えている。
- 例えば、ある越境学習者が、越境学習を通じてプロアクティブな活動ができるようになるようになっていったことがある。
- その越境学習者は自治体事業の申し込み業務を任されていたが、1週間たってもコンタクトができていなかった。
- そこで、社長が仕事のスピードを向上させること、外部のリソースを活用することをアドバイスしたことで、その越境学習者は、結果的に越境学習者のコネクションを利用して自治体の担当者にアクセスすることができた。
- その際に横目に越境学習者を見ていた社員は背筋が伸びたはずである。
- 越境学習者の一連の成長プロセスを越境先の社員が見ることによって、株式会社チカクの社員の成長にも寄与していると感じている。

## 越境学習者を受け入れるにあたっての障壁および対応

越境学習者がスタートアップで活躍する上では3つの障壁(≡課題)があると考えている。3つの障壁を越境学習者が乗り越えるためには越境先の周囲の社員を見てもらうしかないが、半年経っても変わらない場合もある。

### 1 当事者意識

- 当事者意識がスタートアップに求められる水準に達していないことが多い。業務が細分化されている大企業の出身者は、自分の仕事の境界を勝手に定めてしまう。

### 2 スピード

- 60点の完成度でいいので、後戻りできない意思決定以外はどんどん進めて、とにかくプロジェクトを前に進める、もし間違っていたら、それも学びになるし、軌道修正を都度すればいい、とスタートアップでは考えるが、大企業出身者はそのような考え方が(越境当初は)難しい。

### 3 リソース活用の発想転換

- 社外などの他のリソースをうまく活用できない。大企業と違ってスタートアップは社内リソースが乏しい中、外の資源をどう使うかを検討しなければならないが、その発想が乏しい。

## 本事例のポイント



1

社内人材だけではできなかった新規事業の実現

2

越境学習者の活躍が社員の成長にも寄与

## — 企業紹介：有限会社大橋量器

岐阜県大垣市に本社を構える国内シェアNo.1の枡専門メーカー。1950年創業。木製枡、計量器、食器等の製造・販売や、枡をコンセプトとした「masu cafe」の運営を行う。

### 越境学習導入の背景・目的



#### 外部人材の必要を感じていたところ、 越境エージェントからの声かけをきっかけに開始

- 枡の活用の幅を広げる新規事業プロジェクトをしたいと考えていたところ、岐阜・名古屋を中心に地域産業の担い手となる人材の育成に取り組むNPO法人G-netより、外部人材の受け入れを提案された。
- 初回はNPO法人G-netの紹介、二回目以降はG-netが提供する「ふるさと兼業」というサービス経由での申し込みによって人を集めた。越境学習者は基本的には企業に在職しつつ、給与が発生しないプロボノでかかわっている。

### 制度の概要



#### 応募者との面接でフィット感を確認、 越境学習者は職務経験を踏まえて貢献

- 枡を内装材に用いる新規事業に対し、期間を分けて越境学習者を受け入れ。第1期で4名、第2期で3名、第3期で2名の合計9名が参加。その他、SDGs関連プロジェクト企画をテーマにした大企業の研修事業を実施（5か月間、兼業、週に一度オンラインでMTG）。応募者と面接し、自社が想定する新規事業とフィットすると感じた場合に受け入れを行っている。重視したのは事業と一緒に作っていきたいという志。過去の越境学習者の職種は会計士、メーカー、公務員、ウェブデザイナーなど様々。
- 越境期間は長すぎても短すぎてもよくない。当社の場合、企業体力とスピード感の兼ね合いから、4か月程度が最適だった。

### 受け入れ事例

#### 自治体職員の受け入れ

- 市役所や県庁に勤めていた職員が、新規事業に副業で4か月間参加。全く未知の分野で試行錯誤し、最終的に枡を内装材で用いるという新規事業立案に貢献した。派遣にあたってはNPO法人G-netと連携。

#### ブランディング会社 からの受け入れ

- 都内ブランディング会社社員が、副業として4か月間参加。枡の形を生かした内装用木材パネル「MASWALL」のHP作成やマーケティング、展示会への出店などを行った。派遣にあたってはNPO法人G-netと連携。

## 越境学習者が送り手に対してもたらしたインパクト

1

### 社内人材だけではできなかった新規事業の実現

- 枡を内装材として活用する新規プロジェクトのフェーズごとに異なる属性の越境学習者を受け入れた。
- 越境学習者はそれぞれの専門性を活かして事業の拡大に貢献。1人1人が具体的な成果を生み続け、最終的に枡の形の内装用木材「MASWALL」に結実した。
- 次の課題は「MASWALL」の販路拡大であり、これも越境学習者と一緒に推進している。

特に貢献が大きかった越境学習者は、成果に対して真摯に向き合っていた。たとえば内装材の導入実績を作るために、友人が店を開業する際に売り込みに行くなど、抽象的な議論よりも具体的な成果をなんとか生み出すという姿勢が重要であると感じた。



有限会社大橋量器  
代表取締役 大橋 博行 氏

2

### 越境学習者の活躍が社員の成長にも寄与

- 越境学習者は全員副業なので、プロジェクトリーダーは社員が担っている。入社2年目の社員にリーダーを任せたとこ、プロジェクトに参加した越境学習者から刺激を受けて、プロジェクトマネジメントスキルが目に見えて向上した。
- また、計画を立てて、進捗を管理して適切に進める方法論を越境学習者から学び、社内の仕事スキルが底上げされた。
- アイディアをどのように形にしていかにについて、越境学習者は大企業で蓄積した多くの知見を持っている。そうした人々とともに働くことで、社員の学びにつながっている。

## 越境学習者を受け入れるにあたっての障壁および対応

### 越境学習者とコミュニケーションを適切にとることが重要

- 越境学習者はわざわざ応募して副業をしてくれるため、最初は会社の理念と一致している。しかしプロジェクトが進むにつれて、目線がずれてきたり、中だるみすることもある。そうなった際、どのように修正するかが課題であった。
- ずれを感じたタイミングで越境学習者と改めて長期的な目標をすり合わせる時間を取った。その際、社長としてどういうビジョンを持っているかをしっかり越境学習者に伝えて議論した。
- ただし、狙ったとおりにいくことばかりではないため、うまくいったのは偶然に頼った部分もある。当初からこのようにきれいに新規事業につながるとは考えていなかった。

## コラム：プログラム参加前後での「社会課題の自分事化」に関する分析取組事例 ー「社会配慮行動促進モデル」ー

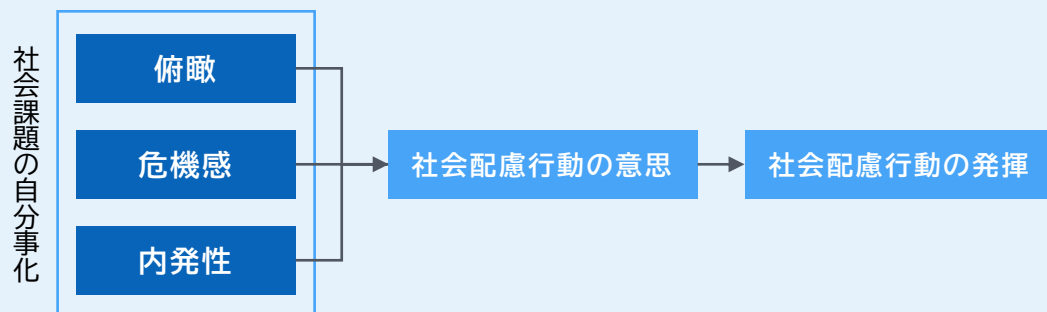
### 本事例のポイント

- 越境学習を導入している企業へのヒアリングによると、越境学習者の成長や育成效果を一般に数値等で評価することは難しく、それが企業における越境学習の導入や取組の拡大において1つの課題になっている。
- こうした課題がある中、大企業人材が国内外の社会課題の現場へ越境する「留職」プログラム等を提供するNPO法人クロスフィールズは、「社会配慮行動の促進（社会課題の自分事化を通じた行動発揮）」に関する理論モデルを開発。社会課題の現場へ越境を通して、越境学習者の社会課題に対する意識や行動が変容することを明らかにし、プログラム参加前後での変化値を測定することでその変容を分析している。本コラムでは、本理論モデルと分析結果の一部を事例として紹介する。より詳細な情報は、[こちらのプレスリリース](#)を参照いただきたい。

### 「社会配慮行動モデル」とは

- 既に先行研究で実証されている「環境配慮行動」に関する研究を軸に構築したモデルであり、**社会課題の自分事化が育まれるために必要な3つの要素**を確立した。この理論をベースに開発したアンケートを通じて、個人の社会課題に対する自分事化レベルを測定・可視化することができる。本モデルは越境学習研究の第一人者である法政大学大学院の石山恒貴教授と株式会社ビジネスリサーチラボとともに、2年以上にわたるディスカッションと分析を通じて共同開発し、クロスフィールズのプログラム参加者・プログラム卒業生・一般モニター向けに調査を実施した。

社会配慮行動を促進するための要素は3つあり、これらが高まることで「**社会課題の解決に対して何らかのアクションを起こしたい**」といった意思が高まり、行動の発揮に繋がる。



#### 社会課題の自分事化の3大要素

##### 俯瞰

「実は、自分の行動や意識が社会課題と結びついているかもしれない」など、自身と課題の関連性を俯瞰して捉えて想像すること

##### 危機感

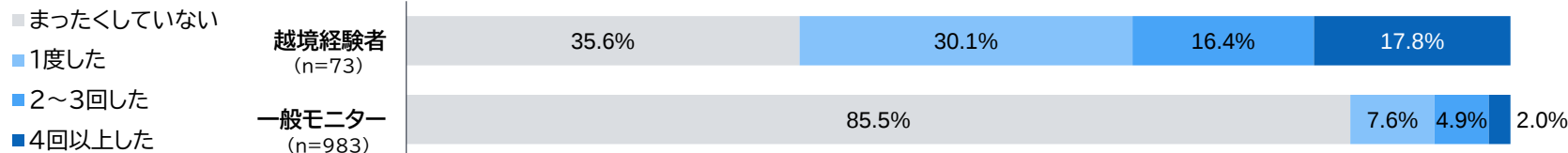
社会課題を重要な問題だと認識し、それにより生活が脅かされるかもしれないと危機感を感じる

##### 内発性

社会課題に対して自発的に取り組みたいと考えること

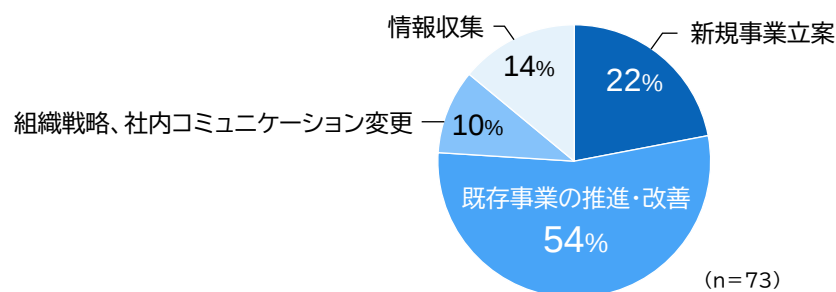
## 「社会配慮行動モデル」を用いた調査結果

### 「社会課題を解決するための活動に参加する」に関する調査(社会配慮行動の発揮)



\* 越境経験者: クロスフィールズが提供する留職プログラム・社会課題体感フィールドスタディの参加者

### 自分が社会課題だと捉えている問題に対して、本業を通して起こしている行動に関する調査(社会配慮行動の発揮)



#### 主な行動(コメント一部抜粋)

- 社会課題起点で新製品コンセプトを立案
- カーボンプレジットルールメイキングのプロジェクトへの参画や、インパクトファンドへの出資検討
- 社会課題の解決に資するプロジェクトの提案・実行
- 地方高齢者に対する行政や医療のサービス提供
- 部下からの提案内容に、社会課題とそれに対するインパクト(社会的価値)を考察・記載することを義務付け
- 本業の社会貢献事業を通じて地域コミュニティへの投資活動に参画

### 「社会配慮行動に関する調査」とイノベーションの関連性に関する考察(抜粋)

- 社会課題を解決するための活動への参加経験が1回以上あると答えた人は、**越境経験者は64.9%**、一般モニターは14.5%であり、**社会配慮行動の発揮に対して社会課題の現場への越境が非常に大きな影響を与えていることがわかった。**
- さらに、社会課題を解決するための活動はプライベートよりも「本業」で行われる割合が高く、越境学習の経験を日常の業務で活用しようとしている参加者も多数いることがわかった。
- 社会課題の解決に向けて本業を通して起こしている行動は、事業創出に関わる活動と組織変革に関わる活動があり、中長期的には事業イノベーション及び組織イノベーションに繋がる可能性があるといえる。
- 上記の活動が起きる要因として、「社会課題の現場」という所属組織とは大きなギャップがある現場への越境は越境学習者の固定概念に対する気づきを与え、所属組織の旧来の制限や常識を超えた新しい発想や仕組み生み出す推進力になりうると考えられる。

## 03

# 越境学習の多様な類型とその具体事例

## 越境学習の類型

- 「越境元のイノベーション創出にどのように越境学習が寄与するのか」を意識しながら、越境学習を下記A-Fの6つに類型化した。
- 以降のスライドで、類型ごとにどのような越境学習の事例があるのかを紹介していく。

| 類型                    |                                           | 事例イメージ                                          | 事例                                                                                                                                                     |
|-----------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 越境元の<br>イノベーション<br>創出 | 新たな<br>事業の<br>創出・成長<br><br>0→1※           | <b>A</b> 研究人材の越境                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>大企業がディープテックスタートアップ（例：核融合など）に出向し、コア技術を学ぶ<br/>※M&amp;Aや出資等を前提にした動き</li> </ul> 千代田化工建設、キャノン                        |
|                       |                                           | <b>B</b> 新規事業立ち上げのための越境（マネジメント層）                | <ul style="list-style-type: none"> <li>大企業の部長候補となるような人物が越境し、新規事業のマネジメント経験を得る</li> </ul> カゴメ（前述）、中外製薬（前述）、小野薬品工業、バイシス                                   |
|                       |                                           | <b>C</b> 新規事業立ち上げのための越境（非マネジメント層）               | <ul style="list-style-type: none"> <li>若手・中堅層が越境先となるSU/NPO等のスピード感・リソース制約を踏まえた事業成長の経験を得て、越境後自社で新規事業創出に寄与できるようになる</li> </ul> リコー、デンソー                    |
|                       | 既存事業の<br>効率化・<br>効果的な<br>成長<br><br>1→10※※ | <b>D</b> 既存事業のグロースのための越境                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>大企業が、関連領域のSU・NPO等との連携により自社の既存事業を成長させるために越境する</li> </ul> JAXA、IMV                                                |
|                       |                                           | <b>E</b> 経営トレンドに対応するためのスキルを獲得するための越境学習（DX・GXなど） | <ul style="list-style-type: none"> <li>DXを推進するにあたり、データ分析スキルを持つ人材を育て、DX推進につなげる</li> </ul> 東京都庁、オリエントコーポレーション                                            |
|                       |                                           | <b>F</b> マインドセット変革のための越境学習                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>成長意欲や、新しいものを取り入れようとするマインド等、社内でイノベーションを起こすために社員が持つべきマインドセットを植え付けるために、越境等に派遣する（研修や短期間の越境も含む）</li> </ul> テレビ朝日、パルコ |

※0→1：事業アイデアを基に、事業を立ち上げるフェーズ

※※1→10：立ち上がった事業を拡大・スケールさせるフェーズ

## 越境学習の具体事例

### 越境類型A: 研究人材の越境

- 大企業の研究者等が、自社内で保持していない技術を持つディープテックスタートアップ(例:核融合など)等に出向し、スタートアップのコア技術やそれを生かした事業について学ぶ

#### 事例 A-1 千代田化工建設株式会社 → 京都フュージョニアリング株式会社

|      |                                              |    |
|------|----------------------------------------------|----|
| 越境者  | 千代田化工建設<br>(プラントエンジニアリング事業)<br>大型プロジェクト推進チーム | 概要 |
| 越境先  | 京都フュージョン<br>エンジニアリング<br>(核融合の研究開発)           |    |
| 業務内容 | 核融合分野のプロジェクト<br>マネジメントを担当                    |    |

- 経済産業省が実施する『スタートアップチャレンジ推進補助金(スタチャレ)』を活用した派遣
- 新規事業候補として核融合に関心があり、会社としてこの分野に踏み込んでいくため、出向を活用
- スタートアップ出向は、自社内だけでは経験できない挑戦を短期間で多く経験できる非連続な成長機会

#### 本事例のポイント

- 資本関係や共同開発よりも手軽な協業のあり方として研究人材の派遣を活用
- 越境元の事業拡大を見据えて、他分野事業を展開するスタートアップに出向
- 経験を積ませたい大企業と、人材を求めるスタートアップ双方にメリットのある出向を実現

#### 事例 A-2 キヤノン株式会社 → TDSE株式会社

|      |                                           |    |
|------|-------------------------------------------|----|
| 越境者  | キヤノン技術者                                   | 概要 |
| 越境先  | TDSE<br>(AIを中心としたソリューション企業)<br>コンサルティング本部 |    |
| 業務内容 | クライアントに<br>データ活用提案を行う<br>コンサルティング業務に従事    |    |

- TDSEの持つ高度なデータ分析技術を用いた幅広いクライアントに対するコンサルティングの方法を学ぶべく出向
- 仮説思考に基づき提案する姿勢の重要性を実感
- 製造業における「カイゼン文化」を営業に持ち込み、ノウハウを形式知化することにも取り組む
- 帰任後は仮説検証サイクルをスピーディーに回すチームを作り新規事業創出に取り組む予定

#### 本事例のポイント

- データ分析技術やそれを通じたコンサルティングを学ぶ出向
- 越境元の文化を越境先に導入して価値を発揮
- 越境先で得た思考法をもとに、帰任後は新たなチームを組成し新規事業開発に取り組む

## 越境学習の具体事例

### 越境類型B: 新規事業立ち上げのための越境(マネジメント層)

- 大企業の部長候補となるような人物がスタートアップに越境し、自社内では経験することが難しい新規事業立案や拡大経験を得て、マネジメントスキルを涵養する。

事例  
B-1

#### 小野薬品工業株式会社 → 株式会社Lightblue

越境者

##### 小野薬品課長職

(20年目、以前は開発本部や経営戦略本部、小野ファーマUK等で勤務)

越境先

##### Lightblue

(自然言語処理・画像解析に基づくサービスを提供する東京大学発のベンチャー)

業務内容

マーケティング担当からパッケージプロダクトの担当や補助金利用の事業担当など業務を広げた(一年間)

概要

- イノベーションを生み出す人材育成プログラム「オノ・イノベーション・プラットフォーム」の一環であるレンタル移籍を活用
- 会社全体を見渡す立場となることで、「自分の事業である」という意識が強く芽生えた
- 帰任後は部長となったが、会社の将来展望を「自分ごと」として捉えて行動できるようになった

#### 本事例のポイント

- 一定の実績があるマネジメント層がさらに飛躍するために越境を活用
- 経営視点で思考するという大企業では得られにくい経験をスタートアップで獲得
- 高い視座で思考するあり方が帰任後も継続

事例  
B-2

#### ベイス株式会社 → 株式会社Relic

越境者

##### ベイス社員

(事業推進本部支店統括部部长、中途16年目)

越境先

##### Relic

(新規事業開発支援ツールを開発・運営するスタートアップ)

業務内容

新規事業開発ツールの事業推進、自治体向け入札関連業務、名古屋拠点の立ち上げ支援等を実施(週2日、4か月)

概要

- 他社留学のトライアル事例として指名を受けて、経営者目線を学ぶことを求めて参加
- 自身のポータブルスキルが他社でも通用することを再確認できたとともに、新規事業開発の知見、新たな人脈を獲得
- 帰任後もRelicと共同の新規開発を目指すとともに、外部交流を通じて自社をよりよい組織とすることに貢献する方針

#### 本事例のポイント

- 所属組織に長く勤務したマネジメント層が越境を通じて自らの経験を棚卸しし、自信を深めた
- 社内では得難いがマネジメントを行う上で必要な経験を積むことができた
- 越境先との協業や人脈の深化など越境元に具体的な成果をもたらした

## 越境学習の具体事例

### 越境類型C：新規事業立ち上げのための越境（非マネジメント層）

- 若手・中堅層が越境先となるSU/NPO等のスピード感・リソース制約を踏まえた事業成長の経験を得て、越境後自社で新規事業創出に寄与できるようになる

#### 事例 C-1

#### 株式会社リコー → 株式会社チカク

|      |                                                                  |    |
|------|------------------------------------------------------------------|----|
| 越境者  | リコーイノベーション本部<br>(新卒12年目、システム開発を担当後、<br>技術を生かした新規事業を考える部署<br>に異動) | 概要 |
| 越境先  | チカク<br>(スマホで撮影したお孫さんの動画や<br>写真を祖父母の家のテレビに送るサー<br>ビス「まごチャンネル」を提供) |    |
| 業務内容 | 新規事業立ち上げ<br>(チカク内で練られたアイデアを<br>事業として展開)(半年間)                     |    |

- 新規事業立ち上げの成果が出ない中、「スタートアップ留学制度」が始まると知り、「新規事業立ち上げの現場を学べる」と考え応募
- 技術をどう生かすかではなく、顧客の声を聴いてニーズを洗い出していく重要性を実感
- 帰任後は自分で考えた新規サービスをリリースすることを目標に取り組んでいる

#### 本事例のポイント

- 新規事業立ち上げ経験という明確な目的意識をもった越境
- 顧客目線で考えるという価値転換を達成
- 帰任後は越境経験を生かして、新規サービスのリリースを目指して職務に取り組む

#### 事例 C-2

#### 株式会社デンソー → 株式会社Laspy

|      |                                                  |    |
|------|--------------------------------------------------|----|
| 越境者  | デンソーエンジン機器技術部<br>(30歳)                           | 概要 |
| 越境先  | Laspy<br>(防災備蓄プラットフォーム「あんしんストック」サービスを運営・提供)      |    |
| 業務内容 | 各協業先とのサービススキームの確立と新規顧客の獲得、事業展開等に幅広く取り組む<br>(一年間) |    |

- デンソーでは若手・中堅層を対象とした「トレーニー制度」を導入しスタートアップに社員を派遣
- 社外での経験を通して、新たな価値創造や変革を推進できるリーダー人材の育成を図っている
- 異業種での業務を通じて、経営的な視座や新事業創造プロセスの体得および、多様な価値観の中で変革を推進する経験の獲得を期待

#### 本事例のポイント

- 若手・中堅を対象としたリーダー人材育成の一環として越境を導入
- スタートアップで事業全体にかかわることで経営的な視座や事業企画能力を獲得

## 越境学習の具体事例

### 越境類型D: 既存事業のグロースのための越境

- 大企業が、関連領域のスタートアップ・NPO等との連携により自社の既存事業を成長させるために越境する

事例  
D-1

#### JAXA → 株式会社Agoop

越境者

JAXA第一宇宙技術部門衛星利用運用センター主任研究開発員

越境先

Agoop  
(位置情報ビッグデータを独自の技術で解析し、流動人口データなどの情報を生成・提供するスタートアップ)

業務内容

企画開発部に配属され、AgoopとJAXAのデータを組み合わせたサービスを検討(週1回、6か月)

概要

- JAXAの第4期中長期計画に基づき試行導入された他社留学制度を活用
- JAXAとAgoopの働き方の違いに驚き、特にインプットを共有する文化に感銘を受けた
- JAXAの降水量データを活用した新たな機能の実装につなげる
- ユーザー側から見た衛星データの使いづらさを理解し、今後のシステム改変にフィードバック予定

#### 本事例のポイント

- 国立研究開発法人からスタートアップという振れ幅の大きな越境
- 越境元のデータを活用した新たな機能の実装という具体的な成果に結実
- 所属組織の公開データを改善するという新たな問題意識を醸成

事例  
D-2

#### IMV株式会社 → インターステラテクノロジズ株式会社

越境者

IMV  
(振動試験装置の国内トップシェア企業)  
エンジニア

越境先

インターステラテクノロジズ  
(ロケット開発)

業務内容

IMVに勤務しつつ週に1-2回インターステラに訪問し、ロケット試験に関して実験計画のレビューやプロジェクトマネジメントを実施

概要

- IMVは宇宙関連市場の成長を見据えてスタートアップと連携を強化したいと考えていたところ、イベントでインターステラと出会い協業開始
- 人材交流を通じてノウハウの相互理解が進み、両者のシナジーが確認できたことで、IMVからの出資につながる
- 今後も高い技術を持つ技術者による他社への技術支援や出向を進めていく予定

#### 本事例のポイント

- トップシェア企業が事業拡大を求めてスタートアップと連携
- 技術系の会社同士が人材交流を通じてシナジーを確認し、スムーズに出資に至った
- 高い技術を持つ自社の技術者の活躍の場所を広げた

## 越境学習の具体事例

### 越境類型E: 経営トレンドに対応するためのスキルを獲得するための越境学習(DX・GXなど)

- ・ DXを推進するにあたり、データ分析スキルやDXツールの知見を持つ人材を育て、DX推進につなげる

事例  
E-1

#### 東京都庁 → 大日本印刷株式会社

|      |                                                                            |    |                                                                                                                                                                                                                                            |
|------|----------------------------------------------------------------------------|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 越境者  | 東京都庁(デジタルサービス局デジタル基盤整備部情報システム企画課)                                          | 概要 | <ul style="list-style-type: none"> <li>東京都は「東京都デジタル人材確保・育成基本方針」に基づき積極的に民間企業へ派遣する機会を提供</li> <li>社内のクラウドを利用する案件に対するセキュリティ対策の助言や、社内のクラウド人材の育成に従事</li> <li>変化の激しいIT分野でのスピード感や課題解決思考、コミュニティ形成の力の重要性を実感</li> <li>帰任後は都庁のクラウド転換推進部署で働く</li> </ul> |
| 越境先  | 大日本印刷(総合印刷会社)                                                              |    |                                                                                                                                                                                                                                            |
| 業務内容 | CCoE(Cloud Center of Excellence、クラウドサービスを統括する部署)で、グループ全体のクラウド利活用を推進する業務を担当 |    |                                                                                                                                                                                                                                            |

#### 本事例のポイント

- ・ 行政(自治体)から民間企業への越境事例
- ・ クラウド導入を学ぶという明確な目的意識
- ・ 帰任後もクラウド推進の部署に所属し、学んだスキルを直接的に越境元に還元

事例  
E-2

#### 株式会社オリエントコーポレーション → タイムリープ株式会社

|      |                                     |    |                                                                                                                                                                                                                               |
|------|-------------------------------------|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 越境者  | オリエントコーポレーション(営業推進)                 | 概要 | <ul style="list-style-type: none"> <li>これまで触ったことのないSaaSツールを積極的に使いながら、会社の体制作りに取り組み、事業推進のためのコスト感覚を磨く</li> <li>ベンチャーの方々が不確実性の高いものに挑む姿を間近で見ることで、保守的だった自分自身を変革</li> <li>帰任後は営業からデジタル企画部に異動し、新たなサービスの構築やデジタル分野の事業企画に取り組む</li> </ul> |
| 越境先  | タイムリープ(従業員がその場になくても遠隔で接客できるサービスを提供) |    |                                                                                                                                                                                                                               |
| 業務内容 | スムーズなサービス提供に向けて、社内の体制を強化する業務を担当     |    |                                                                                                                                                                                                                               |

#### 本事例のポイント

- ・ 営業からDX人材へのキャリアチェンジを実現
- ・ 越境先の社内理解を深めることで、事業推進のためのコスト感覚を涵養
- ・ ベンチャーでの経験を通じてマインドセットも変化

## 越境学習の具体事例

### 越境類型F: マインドセット変革のための越境学習

- 成長意欲や、新しいものを取り入れようとするマインド等、社内でイノベーションを起こすために社員が持つべきマインドセットを植え付けるために、越境等に派遣する(研修や短期間の越境も含む)。

事例  
F-1

#### 株式会社テレビ朝日 → 株式会社マチルダ

越境者

テレビ朝日セールスプロモーション局ソリューション推進部  
(営業企画、新卒14年目、社内の「他社留学制度」を活用)

越境先

マチルダ  
(家庭料理テイクアウトステーションの開発・運営)

業務内容

顧客の継続率向上策を考えるプロジェクトに従事  
(週2日勤務、三か月)

概要

- ステーションでのコミュニケーションの質を高めるためのマニュアルやイベントスケジュール表を作成
- 異業種の働き方や労働市場の多様性、ニッチなサービスの需要の大きさを体感
- テレビ朝日のブランド力やネットワークの力を再確認
- 越境経験を帰任後のマネジメントに活かしている

#### 本事例のポイント

- 働き方やニッチサービスの需要など、越境当初は想定していなかった気づきを得られた
- 越境を通じて改めて自社の魅力を再認識できた
- 越境時の経験が帰任後のマネジメントにおける工夫につながった

事例  
F-2

#### 株式会社パルコ → TieUps株式会社

越境者

パルココラボレーションビジネス企画部(新卒9年目)

越境先

TieUps(ブランディングプロフェッショナルツールlit.link、体験型ファン育成プラットフォームWeClipを開発・運営)

業務内容

前半はコミュニティ運営やウェブマーケティング、後半は資金調達業務等に従事(半年間)

概要

- キャリアビジョンを決めかねていたところ、「他社留学プログラム」が始まり、社内でできない体験を求めてチャレンジ
- いままでの越境元でのプロモーションの仕事がマーケティングというアプローチとは異なっていたことに気づく
- 帰任後、越境元の新規事業開発担当部署に籍を置きながら、週に1回越境先企業に兼務出向を続けている

#### 本事例のポイント

- キャリアに対する迷いを抱えた社員が、社外で新たな挑戦の機会を得た
- 越境先での経験を通じて、これまでの仕事のあり方を振り返ることで、新たな気づきを得た
- 帰任後は新規事業開発を担いつつ、越境先との関係を続けている

## コラム:ファンドを用いた「社内越境」の試み Global Catalyst Partners Japan (GCPJ)

- 大企業内部での新規事業立ち上げは、既存事業との関係から自由な取組が妨げられる場合がある。
- 日本と米国シリコンバレーに活動拠点を置くベンチャーキャピタルGlobal Catalyst Partners Japan(GCPJ)のストラクチャード・スピニン投資モデル(SSIモデル)では、将来的な買収優先交渉権を担保した上で新規事業を大企業から別会社に切り離し、そこに社内の人材を越境させる。そのため、大企業の体制を大きく変えることなく、越境による創発を生み出すことが可能。
- これまでに19社のベンチャー企業をSSIモデルにより設立し、その内7社は買収されている。設立4年で売上高100億円を超えるベンチャー企業も誕生。SSIベンチャーを買収したLPにおいては、約7000人の社員のロールモデルとなると共に、新卒採用等のリクルーティングに効果が出ている事例もある。
- より詳細な情報は、[こちらのサイト](#)を参照いただきたい。

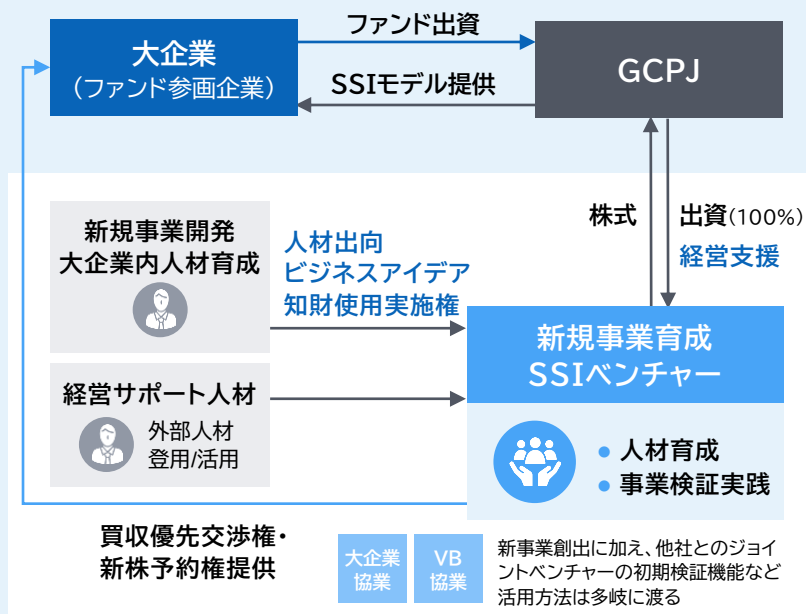
### ストラクチャード・スピニン(SSI)投資モデル

社内では推進が難しい事業アイデアを一時的に隔離し、GCPJが100%出資するベンチャー企業として事業開発。

これにより、

- LPとして参画した企業は、不確実性の高い初期段階の新規事業を社外の独立したベンチャー企業として設立することで、リスクを限定しつつスピード感を持って事業の発展可能性を見極めることが可能
- 当該企業を買収について優先交渉権をコールオプションとして事前付与するため、事業進捗の状況を見ながら自社に取り込む是非が判断可能
- LP企業の人材は出向等の形式でベンチャー企業の立ち上げに参画できるため、失敗した場合でもセーフティーネットが担保された状態で会社経営を実践可能な人材育成モデル

### GCPJ Structured Spin-In モデル



## 04

# 越境学習促進の上でのポイント

## これまで紹介した事例を基に、越境学習促進の上でのポイントを10つ整理した。以後のページで、詳細を紹介する

### 制度の導入

### 越境学習者の成長

### 越境学習者の 周囲の成長/ 組織への影響

- 1 まずは「小さく」導入してみる
- 2 導入の意思決定権者の懸念や悩みに紐づけて越境学習の効果を説明する
- 3 応募者の主体性を見極める
- 4 個人のキャリアビジョン・越境先のビジョンに沿った越境先を選定する
- 5 適度な距離感で越境学習者を支援する
- 6 積極的に越境エージェントのノウハウを活用する
- 7 越境経験を業務で活かせるような振り返りを実施し、適切な機会付与を提供する
- 8 コミュニティ形成を促進し越境学習者の活動を越境後も支援していく
- 9 越境学習者の周囲も越境をやってみようと思う仕掛けを作る
- 10 経営戦略や人事戦略において位置づけ、人材育成の取組の1つとして社内に浸透させる

## 越境学習の制度を会社に導入しようとする際は、

- ①まず部単位・チーム単位で「小さく」始めること、
- ②導入の意思決定権者の懸念や悩みに沿った説得を行うことが重要である

### 1

#### まずは「小さく」導入してみる

- 越境学習を導入する企業は、**まず部単位・チーム単位で「小さく」始めることが重要**である。
- ひとつの部署で小規模に越境学習を開始し、**その効果が組織の上層部(役員・部長等)に認められれば、越境学習が他部署でも実施される**ようになる。
- さらに、社員の越境事例を通じて越境学習が会社にどのようなメリットをもたらすのかを**人事部が具体的に把握することで、全社の人事戦略等への紐づけや、新たな越境プログラムの検討等が進んでいく**こともある。

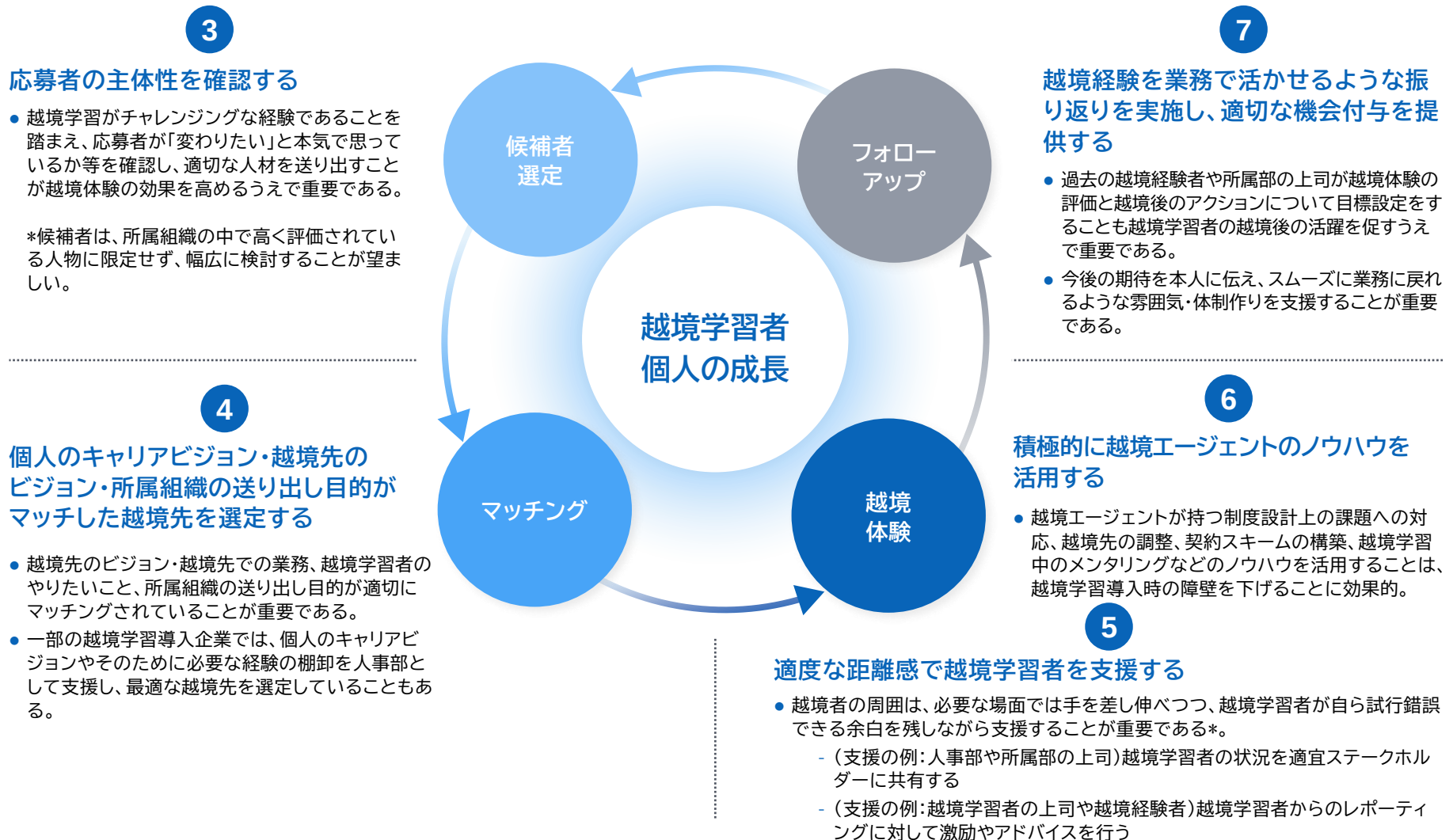
### 2

#### 導入の意思決定権者の懸念や悩みに紐づけて越境学習の効果を説明する

- 越境学習を導入する際には、**越境学習がどのような効果をもたらすのかを、導入の意思決定権者の懸念や悩みに対応する形で説明することが重要**である。
- 例えば、導入の意思決定権者が従業員のエンゲージメント向上に課題を感じているのであれば、越境学習が従業員のエンゲージメント向上に資する\*点を強調することが効果的である。
- また、DX推進など、特定能力の不足に課題を感じているのであれば、越境学習が特定のハードスキルを育成する手段であることを具体的に示すことが効果的である。

※ クロスフィールズのアンケート調査において、「総じて一般社員よりも留職経験者は「所属組織や仕事への満足度」が高い」という結果が出ている。詳細は下記を参照されたい。  
<https://note.crossfields.jp/n/n9997f39bfd2d>

## 導入企業での成功要因を踏まえ、越境学習者の送り出しの過程の中で特に意識しなければならないと考えられる事項は下記の通り



\*越境学習の「伴走者」がどのような役割を果たし、どのようなスキルを身につければ良いかについては、「越境学習を支える伴走者のための実践ガイドライン」を参照いただきたい

## 所属組織内のコミュニティ形成を通じた越境学習者の活動支援や、越境体験者を連続的に生み出し続ける仕掛け作りが、越境学習者による新たな取組を実現する上で有効である

8

### コミュニティ形成を促進し越境学習者の活動を越境後も支援していく

- 越境学習を終えて職場に戻った越境学習者が、新しい取組を推進しようとする、周囲から反発を受けることがある。
- 越境経験者が社内でコミュニティを形成していると、越境学習者同士で日々の困難を共有し、解決策を話し合う場を作ることができる。これにより、越境学習者は帰任後も積極的に組織変革に取り組むことが可能になる。
- また、組織として越境学習者コミュニティの形成を支援することは、越境学習者の活動を後押しするだけでなく、越境学習の前後や学習中のサポートにもつながる。
- このようなコミュニティの形成を会社として促すことは、越境体験を社内で広め、より多くの社員が優れた学びを得るためにも非常に有益である。

9

### 越境学習者の周囲も越境をやってみようと思う仕掛けを作る

- 越境学習者が新たな取組を進めるには、越境学習者自身のリーダーシップだけでなく、新たな取り組みを受け入れる社員の「フォローアップ」を育むことが重要である。この「フォローアップ」を醸成する手段としても、越境学習は非常に有効である。多くの社員が越境学習を経験し、自己のマインドセット変革に取り組むことで、フォローアップが育ち、越境学習者による新たな取り組みを支える基盤が形成される。
- 社員が越境学習に手上げしやすくするには、越境学習者の体験を報告会、社内SNS、ポータルサイト等で共有し、他の社員が越境を身近に感じられる環境を整えることが有効である。
- また、長期の越境プログラムに加え短期のプログラムを導入することで、越境学習への心理的・時間的ハードルを下げることも効果的である。

10

### 経営戦略や人事戦略において位置づけ、人材育成の取組の1つとして社内に浸透させる

- 組織として、越境学習を推進しているという姿勢を示すことにより、所属組織全体で越境学習者を支援することができる。
- 越境学習者に関する情報に触れる機会が増えれば、越境学習に関心をもつ人が増え、組織としても社員の越境学習への参加を後押ししやすくなる。
- 越境学習を経験できる人数は少ないが、留学や出向と同様の扱いを行うことにより、人材育成の取組の1つとして浸透させる。
- 越境学習が人事戦略に結びつくことで中長期的な取り組みとなれば、組織全体が新しい挑戦に積極的に取り組む風土も醸成しやすくなる。

05

最後に

# 越境学習の普及を通じて、最終的には「個人がエージェンシー\*を発揮し、イノベーションを創出しやすい社会への変革」が望まれる

最後に



\*エージェンシー：自ら考え、主体的に行動して、責任をもって社会変革を実現していく力。OECDが行ってきたEducation2030プロジェクトにおいて、中核的な概念として位置付けられている

# 経営層がコミットする形で越境学習を定着させることが 組織・社会の変革の実現の上で重要

## 経営層に必要なアクション

### Phase 4



#### 社会全体の変革

#### 社内外で失敗・挑戦を促す制度を定着させる

- ・ 失敗を許容し、挑戦を評価できるような人事制度を構築する
- ・ 副業や兼業、課外活動(いわゆる「小さな越境」等)等も含めた多種多様な越境を社内で認め、促進する

### Phase 3



#### 組織文化の変革

#### 越境学習を普及させるための制度を定着させる

- ・ 中期経営計画や人材戦略において越境学習を位置づける
- ・ 越境学習経験と人事評価を紐づける

### Phase 2



#### 組織(越境学習者の周囲) への影響伝播

#### 越境者の成長を最大化させるためのリソースを提供する

- ・ 越境者の成長を経営層自らが確認・把握する
- ・ 越境者の成長を促進する仕組みづくりを行う  
(越境経験者のコミュニティの支援、越境者の伴走者の支援)

### Phase1



#### 越境学習者の成長

#### 越境学習の定着 を通じた人的資本 経営の推進

-越境学習を通じた  
人的資本の価値向上

-経営戦略と人事戦  
略の紐づけ

-エンゲージメントの  
向上

-知のダイバーシティ  
&  
インクルージョンの実  
現

# 越境学習の「伴走者」がどのような役割を果たし、どのようなスキルを身につければ良いかを体系的にまとめた、「越境学習を支える伴走者のための実践ガイドライン」を作成した。本事例集と併せて参照いただきたい

## 越境学習を支える伴走者のための実践ガイドライン

### 想定読者

- 越境学習のプロセスや越境学習者を支援する全ての関係者

### 活用方法の想定

- 越境学習の各プロセスで起こりやすい課題と、異なる種類の伴走者が果たす役割や支援の方法について、実務的・理論的な視点を融合し、実践しやすい形で整理。伴走者自身の学びや成長の指針としての活用を想定

### 具体的な記載内容

#### 越境学習の諸課題

- 越境学習の諸課題を「越境前」「越境中」「越境後」に分けて整理
- それぞれの段階について、越境学習者自身や所属組織・越境先との間で生じる課題の特徴的な傾向と背景、影響を紹介

#### 伴走者の種類と役割

- 越境学習者を支援し、必要に応じて環境を調整する伴走者の種類と役割を整理
- 越境学習プロセスにおいて伴走者がいることの意義、伴走者がいない場合の問題などを紹介

#### 伴走者間の連携

- 越境学習の価値を高める伴走者同士の連携について、連携が求められる理由や手立てを解説
- 各段階での伴走者間の連携の観点や、実現のための工夫を提案

#### 越境学習における諸課題

##### 越境学習の課題に関する特徴

越境前」「越境中」「越境後」の課題を統合して見えてくる「特徴」をまとめる。

##### ● 越境前の課題を統合した特徴：目的・期待・評価が曖昧なまま開始する構造

|           |                                                                                       |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 協力的な相手    | ・越境学習に誘われる側の側面、で「なぜ越境しないのか」「何を望んでいるのか」といった「目的」の軸心となる人にも同時に十分に理解されていない。目的が曖昧なまま越境する。   |
| 目的の不明     | ・「越境学習の目的は何か」「何を望んでいるのか」といった「目的」の軸心となる人にも同時に十分に理解されていない。目的が曖昧なまま越境する。                 |
| 生じるリスク・課題 | ・越境先と越境学習者自身の認識が一致せず、ミスマッチがある状態や越境を断念する。<br>・越境後の学習プロセスや評価、活用が不明確なため、途中で越境中の継続が困難になる。 |

- 越境前の課題としては、「なぜ行くのか」「何をしたか」「何を望んでいるのか」が不明なまま越境が始まってしまっている。
- 越境・個人が同じ目標に向けて行動する過程で生じる課題、後々大きな影響を与える。

#### 越境学習の全体プロセス

##### 伴走者とは何か

越境学習を進めようとするには、越境学習者を支援し、必要に応じて環境を調整する「伴走者」が必要となる。  
伴走者には大きく3つの役割がある。

|    | ● 所属組織の伴走者                                         | ● 越境先の伴走者                              | ● 第三者的な伴走者                                      |
|----|----------------------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------|
| 役割 | ・越境学習者の所属組織の人事担当者<br>・組織・人材開発部門に属する人材<br>・越境の上司 など | ・越境学習者を受け入れる越境先の担当者や行政<br>・越境の上司や先輩 など | ・非営利組織・NPO・市民団体など<br>・越境先の市民団体など<br>・越境先の市民団体など |
| 役割 | ・越境学習者の所属組織の人事担当者<br>・組織・人材開発部門に属する人材<br>・越境の上司 など | ・越境学習者を受け入れる越境先の担当者や行政<br>・越境の上司や先輩 など | ・非営利組織・NPO・市民団体など<br>・越境先の市民団体など<br>・越境先の市民団体など |
| 意義 | ・越境学習者の所属組織の人事担当者<br>・組織・人材開発部門に属する人材<br>・越境の上司 など | ・越境学習者を受け入れる越境先の担当者や行政<br>・越境の上司や先輩 など | ・非営利組織・NPO・市民団体など<br>・越境先の市民団体など<br>・越境先の市民団体など |

#### 異なる伴走者間の連携

##### 求められる伴走者間の連携

- どのように伴走者同士が連携すれば良いか

|    | 越境前                                 | 越境中                                 | 越境後                                 |
|----|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 目的 | ・越境前の課題を統合した特徴：目的・期待・評価が曖昧なまま開始する構造 | ・越境中の課題を統合した特徴：目的・期待・評価が曖昧なまま開始する構造 | ・越境後の課題を統合した特徴：目的・期待・評価が曖昧なまま開始する構造 |
| 役割 | ・越境前の課題を統合した特徴：目的・期待・評価が曖昧なまま開始する構造 | ・越境中の課題を統合した特徴：目的・期待・評価が曖昧なまま開始する構造 | ・越境後の課題を統合した特徴：目的・期待・評価が曖昧なまま開始する構造 |
| 意義 | ・越境前の課題を統合した特徴：目的・期待・評価が曖昧なまま開始する構造 | ・越境中の課題を統合した特徴：目的・期待・評価が曖昧なまま開始する構造 | ・越境後の課題を統合した特徴：目的・期待・評価が曖昧なまま開始する構造 |

## —— 本事例集作成にご協力いただいた方(五十音順、敬称略)

|       |                   |
|-------|-------------------|
| 相澤 宏一 | カゴメ株式会社           |
| 東 香織  | 株式会社ローンディール       |
| 石山 恒貴 | 法政大学大学院           |
| 大澤 善行 | ハウス食品グループ本社       |
| 大橋 博行 | 有限会社大橋量器          |
| 梶原 健司 | 株式会社チカク           |
| 小沼 大地 | 特定非営利活動法人クロスフィールズ |
| 藤 彩子  | 中外製薬株式会社          |
| 仲間 桃子 | パナソニック株式会社        |
| 原田 未来 | 株式会社ローンディール       |
| 松井 孝憲 | グロービス経営大学院        |
| 南田 修司 | NPO法人G-net        |
| 諸田 大輔 | 中外製薬株式会社          |
| 米田 瑛紀 | エッセンス株式会社         |



経済産業省

令和6年度技術開発調査等の推進事業  
(イノベーション・エコシステム構築に当たっての人材・技術・設備の流動化についての調査)

2025年3月発行

発行者：経済産業省

調査実施事業者：株式会社野村総合研究所