

越境学習を支える伴走者のための実践ガイドライン

2025年3月

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、株式会社ビジネスリサーチラボ

目次

● はじめに	P. 3 - 3	● 伴走の強さと弱さのバランス	P. 88 - 106
● 本ガイドラインの概要	P. 4 - 4	➢ 伴走過剰という問題	P. 89 - 100
● 本ガイドラインの目的	P. 5 - 31	➢ 伴走をめぐる現状と課題	P. 101 - 106
➢ 越境学習とは何か	P. 6 - 6	● 伴走者に求められるスキル	P. 107 - 139
➢ 越境学習とイノベーションの関係性	P. 7 - 12	➢ 越境前に求められる伴走者のスキル	P. 108 - 112
➢ 想定する越境学習の性質	P. 13 - 17	➢ 越境中に求められる伴走者のスキル	P. 113 - 117
➢ 本ガイドラインの目指すところ	P. 18 - 20	➢ 越境後に求められる伴走者のスキル	P. 118 - 122
➢ 本ガイドラインのサマリー	P. 21 - 25	➢ 越境プロセス全体を通じて求められるスキル	P. 123 - 127
➢ 本ガイドラインの読み方・使い方	P. 26 - 31	➢ 伴走者の種類ごとのスキル	P. 128 - 139
● 越境学習の全体プロセス	P. 32 - 37	● 伴走者の育成への含意	P. 140 - 165
➢ 越境学習の基本的な流れ	P. 33 - 34	➢ 伴走者の適性	P. 141 - 143
➢ 伴走者とは何か	P. 35 - 35	➢ 当事者意識の醸成と育成	P. 144 - 147
➢ 越境学習プロセスにおける伴走者の意義	P. 36 - 37	➢ 伴走者を育てる経験	P. 148 - 151
● 越境学習における諸課題	P. 38 - 48	➢ 伴走者の越境学習	P. 152 - 157
➢ 越境前に起こる課題	P. 39 - 39	➢ 伴走者へのフィードバック	P. 158 - 165
➢ 越境中に起こる課題	P. 40 - 40	● 異なる伴走者間の連携	P. 166 - 174
➢ 越境後に起こる課題	P. 41 - 41	➢ 伴走者の異なる役割	P. 167 - 171
➢ 越境学習の課題に関する特徴	P. 42 - 48	➢ 求められる伴走者間の連携	P. 172 - 174
● 課題に対する伴走者の役割	P. 49 - 87	● おわりに	P. 175 - 177
➢ 越境前における伴走者の役割	P. 50 - 58	➢ 付録：ガイドラインに際した調査	P. 178 - 182
➢ 越境中における伴走者の役割	P. 59 - 67	➢ 付録：越境プロセスの課題の詳細	P. 183 - 203
➢ 越境後における伴走者の役割	P. 68 - 76	➢ 付録：伴走者のスキルマップ	P. 204 - 224
➢ 伴走者の役割がイノベーションにつながる仕組み	P. 77 - 77	➢ 付録：伴走スキルの開発方法	P. 225 - 246
➢ 伴走者が担う役割の総合的な意義	P. 78 - 78	➢ 付録：初めて伴走に取り組む際のポイント	P. 247 - 254
➢ 伴走者の種類ごとの役割の整理	P. 79 - 82		
➢ プロセスの品質向上への貢献	P. 83 - 87		

はじめに

近年、企業において多様な価値観や知識を取り込み、新たな事業や働き方を模索する動きが活発になっている。その手段の一つとして注目を集めているのが「越境学習」である。自組織の枠を越え、スタートアップや異業種・地域コミュニティなど、日頃の業務環境とは異なる場所へ一時的に飛び込み、そこでの実務や共同作業を通じて新たな視点やスキルを獲得する取り組みを指す。

越境学習の特徴は、“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「往還」のプロセスにある。自分の常識が通じない異なる文化に身を置き、「なぜそうなるのか」「どうすればうまくいくか」を自ら体験しながら学ぶことで、組織の内側だけでは獲得しにくい視点やノウハウが得られる。

そして、改めて所属組織へ戻ると、その文化や慣習が逆に新鮮に映り、これまで気づけなかった問題や変革の余地が見えてくる。こうした“二重のギャップ”を経験することで、個人の成長はもちろん、所属組織にもイノベーションをもたらす可能性が高まる。

しかし、越境学習を成功させ、組織や社会へと良い影響を広げるためには、越境学習者の意欲や能力だけでは乗り越えにくい数多くの課題が存在する。例えば、情報不足による越境先とのミスマッチや、越境中の文化的ストレス、帰任後に知見を埋もれさせないための配属・協力・仕組みづくりなど、様々な段階で行き詰まりが起こる。

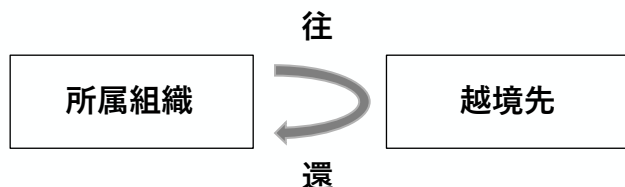
そこで必要になるのが、越境学習者を継続的にサポートし、組織や越境先との橋渡しを担う「伴走者」の存在である。

本ガイドラインは、この「越境前」「越境中」「越境後」という3つの段階で起こりやすい課題を整理するとともに、その課題に対して越境学習の効果を最大化するために伴走者が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ものである。とりわけ、越境前には越境先との期待値調整や社内の整備、越境中には業務の割り当てや精神面のフォロー、越境後には学習成果の社内共有や新しい役割設定が重要になる。本ガイドラインでは、それらを示しながら、伴走者自身がどのように学び・成長できるかにも目を向けている。

「越境学習を取り入れたいが、どこから手をつけたら良いかわからない」「送り出しは始めたものの、成果をうまく組織に生かせず悩んでいる」といった現場の声に答えるべく、本ガイドラインは実務例と理論的な視点を融合し、実践しやすい形で整理した。越境学習者を送り出す所属組織の人や、受け入れる越境先の担当者、第三者としてマッチングやメンタリングに関わる人が、越境学習者と共にイノベーションを育む伴走者となるための指針として活用いただければ幸甚である。

本ガイドラインの概要

所属組織と越境先を往還する学び



越境学習プロセスを理解する

- 越境学習とは ▶▶▶ p.6-
- 越境学習の性質 ▶▶▶ p.13-
- 越境学習の基本的な流れ ▶▶▶ p.32-



各段階での課題と
伴走者による支援
▶▶▶ p.38-

伴走者の役割を知る

- 伴走者の異なる役割 ▶▶▶ p.49-
- 伴走者の役割の意義 ▶▶▶ p.78-
- プロセスの質を向上 ▶▶▶ p.83-
- 過剰な伴走への注意 ▶▶▶ p.88-

必要なスキルと育成を考える

- プロセス全体を通じたスキル ▶▶▶ p.123-
- 各段階固有のスキル ▶▶▶ p.108-
- 伴走者の適性 ▶▶▶ p.140-
- 伴走者自身の越境体験 ▶▶▶ p.152-
- 異なる伴走者間の連携 ▶▶▶ p.166-

ガイドライン活用で組織の成長を目指す

- 伴走者における越境学習の自分事化 ▶▶▶ p.144-
- 育成・連携による持続可能な学習環境の構築 ▶▶▶ p.172-
- 越境学習を通じたイノベーション創出 ▶▶▶ p.7-

ガイドラインの目的

本ガイドラインの目的

越境学習とは何か

● 所属組織の枠を越え、新たな環境で学ぶ

越境学習とは、自分がもともと所属している組織（以降「所属組織」）を一時的に離れ、別の組織や地域コミュニティ（以降「越境先」）で実際に業務やプロジェクトに関わることで、新たな知識や視点、スキルを獲得する学習である。

例えば、大企業の社員が小規模なスタートアップに一定期間参加する場合や、業界が大きく異なる企業同士で人材を交換する形などが挙げられる。

座学や研修と異なり、日々の業務課題や現場の人々との協働を通じて学ぶため、実践的かつ多彩なノウハウを吸収しやすい点が特徴である。

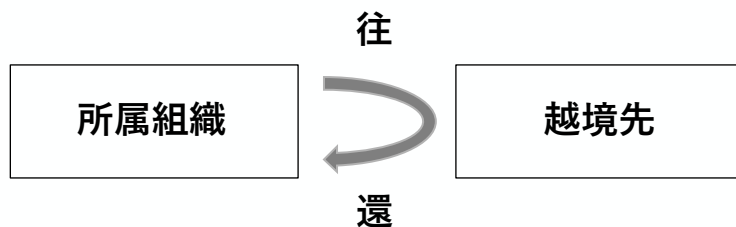
所属組織だけにいると分からない「他のやり方」や「新しい価値観」に直に触れる機会が生まれ、それまでの常識や仕事観を問い直すきっかけになる。

● 越境学習においては“往還”が鍵となる

越境学習の特徴は、異動や転職のように一方向で終わるわけではなく、所属組織と越境先を行き来（往還）することである。一定期間、越境先で活動した後に再び所属組織へ戻り、そこで得た学びをどう活かすかが重要となる。

越境先へ行くと、慣れ親しんだ規則や常識が通用せず、カルチャーショックを受けることが多い。そして、戻ってくると今度は所属組織のやり方が逆に不思議に思える場合がある。

こうした二度のギャップが、固定観念を打ち破る上で刺激となり、自分自身の成長や組織の変革を促す。



本ガイドラインの目的

越境学習とイノベーションの関係性

越境学習は、新しい発想や仕組みを生み出すイノベーションを後押しする上で有効。ここでは、イノベーションを「事業のイノベーション」と「組織のイノベーション」に分け、それぞれの面から越境学習との関係性について説明する。

事業のイノベーション

新規事業の探索

- ・ 所属組織の常識にとらわれていると、事業の可能性を既存の枠組みでしか考えられなくなる
- ・ 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

製品・サービス開発への応用

- ・ スタートアップや社会的企業などに身を置くと、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

過去の常識の打破

- ・ 「それはできない」「そんなやり方は効率が悪い」と思い込んでいたことが、越境先で「当たり前に行われている」ことがある
- ・ そうした発見が、所属組織の旧来の制限を外すきっかけとなり、新ビジネスの実現を後押しする

組織のイノベーション

働き方やコミュニケーションの改革

- ・ 越境先で、水平的な組織構造や柔軟な人材活用を体験すると、所属組織に帰ってきた後、自社の会議方法や意思決定プロセスを見直す働きが起きる
- ・ 結果として、組織内での風土改善やスピードアップが期待できる

多様なリーダーシップの育成

- ・ 自分の肩書き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協働調整力を、所属組織でも発揮することで、社内のリーダーシップスタイルが変化していく

学習文化の醸成

- ・ 社内に越境経験者が増えれば、社「外に出て学ぼう」「別の視点を取り入れよう」という空気が広がる
- ・ これは組織全体として継続的に学習・変化していく土台となり、組織全体がイノベーションに前向きな体質へと変わる

本ガイドラインの目的

越境学習とイノベーションの関係性

● 従来の研修・OJTと越境学習との違い

従来型の学習 知見を得て、所属組織の文脈に「適用」する

- ・ 企業内の研修や、現場のOJTはいずれも「自社・自部門の方針や常識の枠内」で新たな知見を得たり、既存の手法を身につけたりすることが多い
- ・ 例えば、管理職研修・営業研修などは、あくまで「その組織で活躍するためのスキル」を学ぶ場であり、習得後は組織の規則や常識と整合を取りながら「適用」していくことが前提となる
- ・ 学習内容が「所属組織の常識・文化から大きく逸脱しない」範囲に落ち着きやすく、組織内部での衝突や大幅な価値転換が起こりにくい

越境学習 組織の常識と「対立し得る」知見を得る往還

- ・ 越境学習は「自社のやり方・常識が通じない他組織（スタートアップや異業種、地域コミュニティなど）に飛び込み、その文化・価値観・仕事手法を“肌で”体験する」ことが特徴
- ・ しかも異動や転職ではなく、一時的に越境しては戻る“往還”を伴うため、「外で学んだ知識・スキル」を所属組織に持ち込むプロセスが組み込まれている
- ・ 結果、「非常識」（所属組織にとっては常識外れの見方・手法）が持ち帰られることになり、組織や周囲の人々から見ると「異質」あるいは「理解不能」なアイデアや行動が提案される可能性がある

「非常識」の衝突がイノベーションを生む余地

- ・ 従来の学習との決定的な違いは、越境学習者が得た知見が帰任後に「常識と相反する」「社内の慣習に合わない」と見なされ、衝突や抵抗が発生しやすい点にある
- ・ その衝突をうまく活かせると、新しいプロセスや事業モデル、組織風土の改革につながる可能性がある。言い換えれば、越境学習には「既存の常識を打ち壊す」ような衝撃が内包されている

本ガイドラインの目的

越境学習とイノベーションの関係性

● 「往還」によって非常識を持ち帰る

越境先で得た知見が「非常識」になる理由

越境先での学び

- ・ 所属組織の慣習を離れ、ベンチャー企業やNPOなどに身を置くと、組織構造や意思決定の速さ、顧客との向き合い方などがまるで異なる
- ・ 越境先では「なぜそんなやり方をするのか」「どうしてそうなるのか」というカルチャーショックや疑問を大量に体験する過程で、新しいスキルや価値観を吸収する

所属組織に戻ったときのギャップ

- ・ ところが帰任すると、逆に「今度は自社のやり方が不思議に見える」。越境先の“当たり前”が所属組織では「非常識」や「非現実的」に思われてしまう
- ・ 例えば「会議の意思決定を5分で終わらせる」「部下が社長に直接意見をぶつける」「契約前でも実証実験を先にやる」などは、保守的な企業からすれば“荒唐無稽”に映るかもしれない

「非常識」がもたらす衝突と反発

組織内の“常識”とぶつかる瞬間

- ・ 帰任後、越境学習者が「こう変えるべき」「もっと速く意思決定できる」「無駄な承認プロセスは省こう」などと提案すると、周囲から「そんな無茶な」「うちの文化に合わない」「リスクが大きすぎる」と反発が起こる場合がある
- ・ この反発や抵抗は、越境先で得た知見が“あまりにも新しく、社内の枠組みに合わない”ことを意味しており、裏を返せば大きな変革のチャンスでもある

イノベーションの素地としての衝突

- ・ 組織にとっては「それまでの常識外」を持ち込む越境学習者に困惑するが、一方で、そこからしか生まれない飛躍的な発想（新規事業・既存プロセスの刷新など）が芽吹く可能性がある
- ・ 言い換えれば、「非常識」と「常識」が対立し、摩擦が生じる地点こそがイノベーションを発現させる原点となる

本ガイドラインの目的

越境学習とイノベーションの関係性

● なぜ「非常識」がイノベーションにつながるのか

常識にメスを入れ、潜在的課題をあぶり出す

外部目線での疑問が、内部慣行の問題点を浮上させる

- ・ 越境先で「もっと柔軟にやっていた」手法を知っている越境学習者は、所属組織が長年見落としていた非効率さや組織的な課題を的確に突く
- ・ それまで「うちのやり方が当たり前」と信じられていた慣習や文化に対して、「改善の余地だらけ」という事実が露呈する。

問題が顕在化するからこそ、改革が可能

- ・ 改善可能だったとしても、誰も疑問を持たなかった“聖域”を、越境学習者の提案が切り拓く。そこから大きなイノベーションへ進んでいく

異なる成功方法を導入し、新規ビジネスを創造する

越境先の成功パターンを所属組織へ適用

- ・ 例えばスタートアップで学んだ「少人数かつ高速で仮説検証を回す手法」を、大企業の新規事業部門に持ち帰り導入すると、従来にはない速さでサービス開発が進む
- ・ あるいは、NPOで学んだ「コミュニティとの共創方法」を、会社のCSR活動や新しい事業アイデアに転用して成功例を作れることもあるだろう

業界の壁を越えた知見の掛け合わせ

- ・ 異業種の技術や仕組みを、自社の事業に組み合わせることで差別化につながる
- ・ すでに他領域で確立されている方法を転用しようとする行為こそが、イノベーションの起点になり得る

本ガイドラインの目的

越境学習とイノベーションの関係性

● なぜ「非常識」がイノベーションにつながるのか

個人の思考・行動が大きく変わる

越境学習による価値転換

- ・ 「外に出ると、組織で通じないやり方が当たり前に成功している」という事実を体験すると、自分自身の思考の枠組みも変化する
- ・ 従来の企業内研修と違い、“本当に違う世界”で汗をかくことで、思考方式が書き換えられ、イノベーションを起こす当事者意識を持ちやすくなる

組織内で“異端”として存在する覚悟

- ・ 帰任後に抵抗に合っても、「越境先ではこの方法で成果が出ていた」という確信があるため、周囲の反発をくぐり抜けて改革を押し進められる“粘り強さ”が育つ
- ・ こうした強い信念を持つ人材の存在が、イノベーションの実現を引き寄せる

本ガイドラインの目的

越境学習とイノベーションの関係性

● 価値転換としての越境学習

組織文化の“学習棄却（アンラーニング）”

越境学習＝外部からの知見を加えるだけではない

- ・ 組織内に深く染みついた「常識」や「慣習」を学習棄却（アンラーニング）する契機となるのが越境学習の本質
- ・ 従来型の研修が「新しい技術を吸収する」行為だったとすれば、越境学習は「所属組織の古い常識を疑う」という逆方向の学習も同時に喚起する

イノベーションは「非常識×行動力」で生まれる

やり方・価値観の根本を疑える人材

- ・ 非常識を持ち込むだけでは組織は動かない。そこで越境学習者が「自分自身も組織も変えられる」という確信を育み、抵抗や衝突を乗り越える行動力を発揮してこそ、イノベーションに結びつく

- ✓ 越境学習は、組織の常識から見ると「**非常識**」になり得る知見を持ち帰ることが最大の強み
- ✓ 従来の研修やOJTが「組織内の枠組みを前提に学ぶ」のに対し、**越境学習は枠組みそのものを揺さぶる、価値転換を引き起こす可能性**がある
- ✓ しかし、越境先で得られる「非常識」と組織の常識が衝突する局面では、越境学習者本人の不安や周囲の反発など、大きな摩擦が生じる
- ✓ それらを避けずに活かすことで、**抜本的な変革や新規事業などのイノベーションが芽吹いていく**

本ガイドラインの目的

想定する越境学習の性質

本ガイドラインでは、越境学習について一定の枠組みを設けているが、世の中には実に多様な越境学習の形式や取り組み方がある。

例えば、所属組織同士で連携する企業間出向、NPOや地域コミュニティへの参加、海外の大学院へ留学するケース、あるいはボランティアとして複数の越境先を渡り歩くケースなど、形式・目的・期間・仕組みは千差万別。越境先の種類（ベンチャー企業、大企業間の出向、官民連携、社外プロジェクトへの参加など）や、越境学習者の背景（新卒入社からベテラン社員、専門分野を極めた人、異業種から移ってきた人など）も多様である。

本ガイドラインで想定する越境学習は、そうした多彩な「越境」の中でも、「所属組織を一定期間離れ、越境先としての組織やプロジェクトに深く関与する」形式に焦点を当てている。

これは、所属組織の業務をいったん離れて、越境先で主体的に新たな業務や課題解決に携わることで、越境学習者自身が普段の環境や人間関係の枠を超えて経験を深め、越境後に所属組織へ戻った段階で新しい発想や視点を還元することを期待するものである。

本ガイドラインの目的

想定する越境学習の性質

● ガイドラインが想定する越境学習の特徴

明確な期間設定

- ・ 本ガイドラインでは、数ヶ月程度の越境期間を想定している
- ・ 短期の越境学習では習得しきれない業務理解や、越境先での成果創出を見込める点が特徴となる

受け入れ先・送り出し元の双方が協働する仕組み

- ・ マッチングの段階で、越境学習者の目的と越境先の事業内容・役割をすり合わせ、伴走するメンターや事務局担当が連携しながら必要な支援を行う
- ・ 所属組織も進捗を把握し、越境後に適切な業務を与えたり、成長を促したりするための体制を作ることが推奨される

越境先での主体性重視

- ・ 越境先では、越境学習者が与えられたタスクだけをこなすのではなく、自ら課題を見つけて動けるような柔軟な業務設計が重んじられる
- ・ 期間が限られているからこそ、どうすれば成長できるのか、どんな業務なら成果と学びを同時に狙えるのかを互いに調整する

帰任後のフォロー体制

- ・ 帰任直後に報告会や個別面談を設け、越境学習者自身が越境中に獲得した経験を組織に還元できる場を作る
- ・ 例えば、新規事業に取り組めるチーム編成や、社内勉強会で越境先での事例を共有するなど、越境学習者がイノベーションに結びつく活動を推進しやすい支援策を整備する

本ガイドラインの目的

想定する越境学習の性質

- 幅広い越境学習がある中での本ガイドラインの範囲

要するに、本ガイドラインが想定するのは次のような条件を満たす越境学習である

- ✓ 所属組織から合意を得て、一定期間を区切りに越境先に関与

越境学習者は所属組織での業務を一時離れ、越境先のプロジェクトや仕事に本腰を入れて取り組む

- ✓ 越境学習者が省察し、将来的にどのような役割を所属組織で果たすのかを意識

越境学習は個人の成長だけでなく、所属組織における新たな活力やイノベーションを期待するものでもある

越境中の経験がどう還元され得るのか、越境前から所属組織・越境学習者両方で整理する姿勢を持つ

- ✓ 越境期間中は、振り返りと伴走を行う

孤立や意欲低下、業務の方向性の行き違いを防ぐため、越境先のメンター・所属組織の事務局などが週報や面談を通じ、状況を把握する

伴走者の役割が明確化されるほど、越境学習者の学びが深めやすくなる

本ガイドラインの目的

想定する越境学習の性質

● 先述した以外の越境学習への適用可能性

先述した以外の形式・範囲・特徴以外の越境学習においても、本ガイドラインの知見の多くは応用可能。

短期（3ヶ月以内）の越境学習への活用

同様に「事前のすり合わせ」は有効

- ・ 短期の副業やインターンシップのような越境であっても、「越境学習者のやりたいこと」「所属組織が期待する成長や役割」「本人が備えているスキルや強み」を整理しておくことは、ミスマッチを防ぎ、限られた期間内で成果を上げる上で有効
- ・ 「心理的安全性の早期確保」と「初期の業務・文脈理解の時間設定」
- ・ 短期の越境学習では適応期間が短くなる分、いかに初期段階で人間関係・業務理解を円滑にするかが重要
- ・ 本ガイドラインで示す「初期に組織内コミュニケーションを深める」という発想は依然として重要となる

超短期のワークショップ型・プロジェクト型への応用

「数週間から1ヶ月程度のリーダーシップ開発」や、「テーマ特化のプロジェクト形成」などの形式も越境学習になり得る
越境学習中の振り返りを促す仕組み

- ・ 超短期プロジェクトであっても週報を提出する、振り返りの枠組みを用意する、といった仕組みは学習効果を高める
- ・ 「伴走者」の設定や役割
- ・ 超短期であっても、越境学習者が相談できる伴走的役割の人材がいるかどうかは成果を左右する
- ・ 本ガイドライン内で強調している「越境学習者を詰めすぎず、放置もしない」という調和をとる姿勢は、複数日のワークショップでも導入しやすい

本ガイドラインの目的

想定する越境学習の性質

● ガイドラインの知見が様々な越境学習に生きる理由

越境学習者の主体性・希望を重視する方法

- ・ 大半の越境学習においては、越境学習者本人が挑戦意欲や問題意識を持って越境することが望ましい
- ・ 短期であっても長期であっても、主体性のマネジメントや言語化手法は役立つ

伴走者の設定や「詰めすぎず、放置しすぎず」の適切な支援

- ・ 越境先の環境が大きく異なる以上、不安や戸惑いを越境学習者が持つのは共通
- ・ 本ガイドラインが提示する「週報や定期面談での状況把握・フィードバックの仕組み化」などの考え方は、様々な越境で有効

成果創出と振り返りの両立を目指す設計

- ・ どういった形の越境であれ、「自分が何を得たのか／どう貢献できたか」を振り返るプロセスは不可欠
- ・ 振り返りのタイミングを越境学習者任せにせず、仕組みとして組み込む考え方は、短期でも長期でも応用できる

本ガイドラインの目的

本ガイドラインの目指すところ

本ガイドラインは、越境学習者とともに歩む伴走者が「越境前」「越境中」「越境後」の各段階でどのような支援を行えば、越境学習者が自らの成長を引き出し、かつ所属組織や越境先のイノベーションを促すかを整理することを目的としている。

多様な価値観を取り入れながら事業や組織を活性化する手段として、越境学習を採用する企業が増えている。しかし、越境学習者が個人のやる気や能力だけで、所属組織や越境先にイノベーションをもたらすのは容易ではない。そこには越境学習者を支援する伴走者の存在が必要である。

● 越境学習者の成長とイノベーションを促す伴走者の重要性

越境学習者は、通常とは異なる文化や業務手法をもつ越境先で新たな経験を積むことで、既存の考え方を変化させる。しかし、越境学習者が本当に主体的に動き始めるには、多面的な支援が必要。伴走者が適切なタイミングで必要な支援を提供し、越境学習者の持つ潜在能力を引き出すことが求められる。

本ガイドラインでは、伴走者の役割を明確化し、越境前・越境中・越境後の各フェーズでどのような関わりが越境学習者の成長と成果発揮を促すのかを整理する。

越境学習者の内面の成長だけでなく、所属組織と越境先双方において、新たな価値を創出するイノベーションにつなげることを目指す。

本ガイドラインの目的

本ガイドラインの目指すところ

● 越境前・越境中・越境後に求められる支援を体系化

越境学習は1回きりの単発的な出来事ではなく、越境前・越境中・越境後の一連の流れの中で機能する。そこで本ガイドラインでは、それぞれの段階で求められる伴走者の支援を示す。

越境前

- ・ 越境学習者が持つ問題意識や将来像を明確化するとともに、所属組織が越境学習者に何を期待して送り出すのかを共有する
- ・ 業務内容のすり合わせ、越境学習者の抱える不安の解消などを支援することで、準備が整い、学習効果や成長意欲を高めることができる

越境中

- ・ 越境学習者は越境先の文化や仕事の進め方に適応する一方で、主体的に動き、新たな知見を獲得していく
- ・ しかし、慣れない環境では熱意の維持や業務スキルの習得などに戸惑うこともある
- ・ 伴走者がフォローし、越境学習者の心理的安全性を確保しながら主体性を引き出すことで、学習の質を高める

越境後

- ・ 越境学習者は所属組織へ戻ってくことで、新たに獲得したものを還元したり、越境先で育まれた視点を活かして既存のやり方に変化をもたらしたりすることが期待される
- ・ ところが、所属組織では従来の慣習や制度などとの乖離が生じ、せっかくの成長やイノベーションの芽が活かされない恐れもある
- ・ 伴走者が、越境学習者本人や所属組織の関係者と連携しながら、円滑な再適応と新しい発想の実装を支援していく

本ガイドラインの目的

本ガイドラインの目指すところ

● 組織や事業への成果を最大化する伴走者育成への示唆

越境学習が個人の学びや自己成長で終わるのではなく、所属組織や越境先のイノベーションに結びついていくには、伴走者としての知識・経験・姿勢を体系的に獲得する機会も必要。その意味で、本ガイドラインは次の示唆を含んでいる。

- ✓ 伴走者が身につけておくべきスキルの整理
- ✓ 越境前・越境中・越境後で起こりやすいトラブルや課題への対応策
- ✓ 所属組織や越境先、さらに越境学習者を取り巻く利害関係者との連携のあり方
- ✓ 伴走者自身の成長やキャリア形成への効果

● ガイドラインを通じて実現したいもの

越境学習の期間は、越境学習者だけでなく所属組織や越境先にとっても負担や不確実性を伴う。しかし、伴走者が各段階で適切に動き、関係者間の連携を促すことで、その不確実性が大きな学習やイノベーションに転化される。

本ガイドラインの活用によって、次のような効果が期待される。

- ✓ 越境学習者の主体性と成長速度の向上
適切な伴走のもと、越境学習者は短期間で社内外の知識・人脈を獲得し、自律的に行動できるようになる
- ✓ 所属組織・越境先の新しい知見や文化の獲得
越境学習者を通じて双方向にノウハウや価値観が伝わることで、両組織の変化につながる
- ✓ イノベーションの加速
新たな気づきが積み重なることで、越境学習者自身のみならず、周囲の人々にも挑戦や連携を後押しする雰囲気をもたらされ、事業や組織全体のイノベーションを促進する
- ✓ 伴走者の能力開発
越境学習に伴走する過程で、伴走者自身も多様な人材や組織文化に触れ、越境学習者と共に成長する機会を得る

本ガイドラインの目的

本ガイドラインのサマリー

本ガイドラインは、「越境学習」を導入する際に直面しがちな諸課題を整理し、それらを乗り越えてイノベーションを生み出すために“伴走者”が担うべき役割とスキルを体系的に示す。

越境学習を「越境前」「越境中」「越境後」の3つに分割し、各段階における課題と解決策を解説している。

● 越境学習の意義と伴走者の重要性

越境学習とは

- ・ 所属組織の枠を一時的に離れ、他社・他業種・地域コミュニティなどに身を置いて実務を経験し、新たな知識・視点・スキルを獲得する取り組み
- ・ 「異動」や「転職」と異なり、行き先（アウェイ）と元の組織（ホーム）を行き来（往還）することで二重のギャップが生まれ、越境学習者自身の成長と組織の変革が期待できる

イノベーションへの寄与

越境先で新しい手法・文化を吸収し、帰任後に所属組織へ還元することで、次のようなイノベーションが促進される

- － 事業のイノベーション：新規事業・サービス開発、スピード感ある開発方式の導入
- － 組織のイノベーション：リーダーシップスタイルの変革、学習文化醸成、組織風土改革

伴走者の役割

越境学習者が孤立・混乱しないよう、支援を行いながらも、越境学習者の自律性を維持する“絶妙なバランス”が必要

- － 所属組織の伴走者：越境学習者を送り出す・迎え入れる、社内評価やキャリアの調整を担当
- － 越境先の伴走者：越境学習者が現場で活躍・成長できるよう業務の割り当てやチーム連携を調整
- － 第三者的な伴走者：企業間・組織間の利害を調整し、中立的な相談窓口となる

本ガイドラインの目的

本ガイドラインのサマリー

● 「越境前」 → 「越境中」 → 「越境後」 に起こる課題

越境前	目的や期待の曖昧さ 「なぜ越境するのか」を越境学習者・所属組織双方で十分に共有しないまま進めると、越境先でのミスマッチが起きる 帰任後の仕組み不足 帰任後の配属やキャリア設計が曖昧だと、越境学習者が不安を抱え、意欲が低下する 心理的ハードル 「戻って来られなくなるのでは」「評価から外れるのでは」といった不安が放置される
越境中	異文化への適応ストレス 越境先の迅速な環境に戸惑い、孤立・精神不調が生じる スキルや役割の不適合 「想定ほどのスキルがなかった／活かせなかった」「雑務ばかりで成長機会がない」などが起こる 精神的負荷・過度なプレッシャー 短期で成果を求められ、相談先も見つけられないと精神的に追い詰められる。
越境後	帰任後のギャップ 「外の環境を知ったことで、元の組織に強い違和感を持つ」「学びが活かされない」など 活用の不在 「元の仕事に戻るだけ」「アイデアを出しても承認プロセスが煩雑」などで成果が埋もれる 周囲の無関心・時間不足 報告会や振り返りを設けず、忙しさに流されてイノベーションの芽が風化する

本ガイドラインの目的

本ガイドラインのサマリー

● 課題を解消するための伴走者の具体的役割

本ガイドラインでは、各段階で起こりやすい課題に対して「伴走者がどのように動けば良いか」を示している。

越境前の伴走	目的・期待値の明確化 越境学習者の動機を深掘りし、組織が期待する能力や成果と整合をとる 不安の可視化と緩和 帰任後の業務イメージなどを提示し、不安を下げる マッチングと合意形成 越境先での業務の割り当てを決め、スキルギャップを事前に調整
越境中の伴走	進捗確認と業務の割り当て調整 週報や面談などを通じて越境学習者が成長できる仕事を早めに見極め、軌道修正 精神的ケア・意欲管理 孤立やストレスの兆候を見逃さず、相談先を紹介 攻めのイノベーション誘発 新規プロジェクト・実験的取組みの機会をつくり、越境学習者の外部視点を越境先でも活かす
越境後の伴走	学びの言語化 報告会・勉強会を開催して成果を社内に共有、本人の学習を深める 新たな役割設計・業務の割り当て 越境先で得たものを活かせる部署やプロジェクトを準備し、帰任後に動いてもらう イノベーション支援 帰任者が提案する新しいやり方を実験・実証しやすい環境を用意し、組織へ波及させる

本ガイドラインの目的

本ガイドラインのサマリー

● 伴走者に求められるスキル

ガイドラインでは、各段階に必要なスキルを細分化し、次のように提示している。

越境前	越境中	越境後
目的抽出 越境学習者の動機を深掘り	進捗確認 定期的な報告・フィードバック	振り返り促進 越境体験の棚卸し・報告会
期待調整 所属組織・越境先とミスマッチを防ぐ	人脈支援 社内外の人脈を紹介	役割設計 新たな役割やプロジェクトへの配属
合意形成 業務内容や条件を明確化	文化支援 越境先独自の仕事文化への適応支援	実験推進 小さく試せる場を作り、イノベーション加速
協働調整 周囲の理解を得て送り出しやすくする	創発促進 新しい発想を引き出す場づくり	社内PR 成果を広げ、社内の協働調整を促進
不安可視化 キャリアの不透明さを軽減	連絡役 所属組織との橋渡し、情報共有	つながり支援 外部・越境先との連携を継続

フェーズ横断的

観察傾聴	越境学習者の状況を細やかに把握
取り次ぎ	必要な人や部署とのマッチング
代案提示	行き詰まり時に複数の選択肢を示す
成果翻訳	越境先での成果を所属組織の目線で伝える
相互学習	伴走者も越境学習者とともに学び合う

本ガイドラインの目的

本ガイドラインのサマリー

● 伴走者を育成するための視点

「一人の伴走者」に依存せず、組織全体で支える

- ・ 送り出し部署の同僚や、越境先のメンバー、第三者メンターなど多層的に関わることで、越境学習者が孤立しにくい

伴走者自身の越境経験

- ・ 伴走者自身が他部署・他社を経験することで、文化ギャップや越境学習者の不安を理解しやすくなる

フィードバックの整備

- ・ 伴走者の支援の質を高めるには、越境学習者や周囲から伴走ぶりに対する振り返り・意見交換をする機会が必要

スキル開発の手法例

- ・ テンプレート作成（週報・面談シート）
- ・ 小さな実験・プロジェクト運営
- ・ ロールプレイ（想定トラブルの演習）
- ・ ピア学習（他の伴走者と事例を共有） など

本ガイドラインの目的

本ガイドラインの読み方・使い方

本ガイドラインは次のような構成になっている。基本的には、関心や状況に応じて、どの章から読んでも構わないが、ここでは「どのような疑問に答えるために、どの部分を読むと良いか」を示す。

	● 越境学習の全体プロセス	● 伴走者とは何か／越境学習プロセスにおける伴走者の意義
こんな人におすすめ	「越境学習の大まかな流れを知りたい」 「そもそも越境学習は具体的にどう進むのか」 「“越境前・越境中・越境後”とはどのような段階なのかを整理したい」	「越境学習における“伴走者”とは、どんなことをする人か。どんな種類があるのか」 「どうして越境学習に伴走者が必要なのか、役割やメリットを確認したい」
概要	- 越境学習の基本ステップ（越境前 → 越境中 → 越境後）を示している - 例えば、越境前には「目標・契約の設定」「準備・手続き」、越境中には「業務遂行」と「成果の取りまとめ」、越境後には「復帰とイノベーション展開」といった流れがあることを整理している	- 越境学習者を支援する“伴走者”を3つの種類（所属組織の伴走者、越境先の伴走者、第三者的な伴走者）に分け、それぞれの役割や特徴を整理している 「伴走者がいない場合のリスク」「伴走者がいることによる学習効果の高まり」も紹介しているため、なぜ伴走が大切なのかを理解できる内容
ここを読むと分かること	- 越境学習がただ「行って終わり」ではなく、所属組織へ戻ってからが重要であるという全体像 - 越境学習の全体プロセスを俯瞰して見られるため、「どの段階でどんな課題が起こり得るのか」を理解できる	- 伴走者の存在意義（越境学習者の孤立防止、成果の組織活用など） 3種類の伴走者がいる理由（“送り出し側”“受け入れ側”“第三者”による多層的な支援が必要になる） - 伴走者不在だとどうなるか（例えば、学習者の孤立・成果不発のリスク）

本ガイドラインの目的

本ガイドラインの読み方・使い方

	● 越境学習における諸課題	● 課題に対する伴走者の役割
こんな人におすすめ	「越境学習がうまくいかない原因を知りたい」 「自社（あるいは受け入れ先）でどんなトラブルが起こるのか、事前に把握したい」 「越境前・越境中・越境後に、どのような失敗例があるか知りたい」	「課題に対して、伴走者はどう動けば良いのか。どんな行動を取れば解決に近づくのか」 「越境前・越境中・越境後それぞれで、伴走者が果たす役割を詳細に知りたい」
概要	越境学習で起きやすい課題を、「越境前」「越境中」「越境後」の3段階に分けて詳述している － 越境前：目的・期待の曖昧さ、不安感の放置、ミスマッチなど － 越境中：異文化ストレス、業務の割り当ての失敗、コミュニケーション不全など － 越境後：所属組織で活かしきれずに終わる、受け入れ・評価体制の不備など	越境学習の諸課題に対応するために、伴走者がどのような支援を行えばいいかを、越境前／中／後それぞれの段階で示している － 越境前：目的の言語化支援、不安の緩和、業務要件のすり合わせ、評価・配属面の準備など － 越境中：進捗確認、精神面のケア、組織・業務調整、挑戦機会の創出など － 越境後：振り返りや報告会の設計、新たな業務の割り当て、イノベーションを進めるための橋渡しなど
ここを読むと分かること	・越境の準備不足、文化ギャップ、人間関係構築の不足など、“どこで”“何が”失敗しやすいか ・それぞれの失敗が発生する背景と、放置するとどんな悪影響があるか	・伴走者が実務で使える行動（面談時の示唆、周囲との連携の仕方など） ・越境学習者を支援する際に、どのタイミングで何を確認すると良いか

本ガイドラインの目的

本ガイドラインの読み方・使い方

	● 伴走の強さと弱さのバランス	● 課題に対する伴走者の役割
こんな人におすすめ	「伴走しすぎて、越境学習者の自律を損なってしまわないか心配・・・」 「放置せず・詰めすぎず、うまく支援する均衡はどうすればとれば良いのか」	「伴走者として必要な能力・知識・経験を一通りまとめて知りたい」 「越境前・越境中・越境後で、どんなスキルが大事か確認したい」 「自分が伴走者として何を強化すべきか把握したい」
概要	・伴走者が支援しすぎると、越境学習者の主体性が奪われるといった「伴走過剰」のリスクがある一方、無関心だと孤立を招きかねない ・ここでは「自律性と支援の両立」をどう実践するか、どのように調整するかを解説。伴走者がどう介入・距離を取るかなど、ポイントを挙げている	・越境前・越境中・越境後、それぞれで必要とされるスキルを細分化して解説している 「目的抽出」「期待調整」「合意形成」「協働調整」「不安可視化」「進捗確認」「人脈支援」「文化支援」「創発促進」「連絡役」「振り返り促進」「役割設計」「実験推進」「社内PR」「つながり支援」など ・さらに「越境プロセス全体を通じて求められるスキル（観察傾聴・取り次ぎ・代案提示・成果翻訳・相互学習）」についても提示している
ここを読むと分かること	・“越境学習者の成長”に必要な葛藤や自立的な学びを保ちつつ、支援を行うコツ ・伴走者が入りすぎる／引きすぎる状況のリスクと対処法	・スキルごとの行動イメージ（「高い人／低い人の特徴」「どう行動すれば習得できるか」） ・自分がどのスキルは得意で、どこが不足しているかを点検できる

本ガイドラインの目的

本ガイドラインの読み方・使い方

	● 伴走者の育成への含意	● 異なる伴走者間の連携
こんな人におすすめ	「組織として伴走者を増やし、育てたいが、どうすれば良いのか」 「伴走者としてどんな経験を積めばよいか。越境学習者を支援する前に何が必要か」 「伴走者自身の越境学習にはどんな意味があるのか」	「所属組織の伴走者・越境先の伴走者・第三者的な伴走者の間で、どう連携すれば良いか」 「伴走者同士の役割分担や情報共有の方法が知りたい」
概要	・伴走者に適した人材像、多様性・柔軟性・感情知能・ビジネス俯瞰力などの要素を挙げている ・「当事者意識の醸成」「伴走者自身が越境学習を経験する意義」「伴走者同士の学び合い・フィードバック」など、伴走者を育成するための示唆をまとめている	・3種類の伴走者（所属組織／越境先／第三者）が互いにどのように連携するかを解説 ・「多様な視点を統合することで越境学習者を支えやすくなる」「過干渉と放置との調和を保つ」など、実践的な示唆がある
ここを読むと分かること	・なぜ組織が「伴走者候補」を一括で選抜するだけでは不十分なのか、なぜ“全員が少しずつ伴走スキルを持つこと”が望ましいのか ・伴走者が越境経験を豊富に持つことが支援の質を高める理由 ・伴走者に対するフィードバック・振り返りの重要性	・伴走者同士の連携手法（情報共有、報告の頻度、三者会議など） ・なぜ伴走者間のコミュニケーションが欠かせないか、連携で得られる利点

本ガイドラインの目的

本ガイドラインの読み方・使い方

● 付録

こんな人におすすめ

- 「さらに詳しい事例・調査概要や、スキルマップ・課題を見たい」
- 「体系的に検討すべき観点や、調査方法を参考にしたい」

付録は複数あり、それぞれ以下のような内容となっている。

ガイドラインに際した調査

- ・インタビュー対象となった伴走者の特徴や、参考文献・既存理論との関連を示している
- ・越境学習の実践例だけでなく、『越境学習入門』など学術的知見をどう反映したか解説している

越境プロセスの課題の詳細

- ・「越境前／越境中／越境後」で起こりやすい課題をさらに詳細に記述
- ・どのような原因で起こり、放置するとどうなるかも書かれているため、トラブルシューティングの参考になる

伴走者のスキルマップ

- ・各スキルについて、「非常に高い状態」「高い状態」「普通の状態」「低い状態」「非常に低い状態」の5段階で整理
- ・自分（または他の伴走者）がどの段階にいるか検討する際に役立つ

伴走スキルの開発方法

- ・伴走者がどのような実践・仕組みを取り入れればスキルを向上できるかを、段階別（越境前／中／後／全体）に分けて提案
- ・テンプレート活用、ミニ実験、振り返りフォーマットなど、すぐ実践しやすい案を取り上げている

本ガイドラインの目的

本ガイドラインの読み方・使い方

● ガイドラインの参照・活用の仕方（例）

① 「越境学習の全体プロセス」や「伴走者とは何か」を読み、全体像を把握

- ・ 越境学習の流れや、伴走者の種類・役割を知ること、その後の詳細が理解しやすくなる

② 自分がいま直面している疑問・課題に応じて、該当する章へ飛ぶ

- ・ 例えば、越境前の準備に悩んでいるなら「課題に対する伴走者の役割（越境前）」「越境学習における諸課題（越境前の課題）」を先に読む
- ・ 伴走方法をすぐに知りたいなら「課題に対する伴走者の役割」の越境中・越境後部分と「伴走者に求められるスキル」をあわせて読む

③ 課題の詳細や工夫点を深く知りたいときは付録を参照

- ・ 越境学習における課題の詳細（付録「越境プロセスの課題の詳細」）を見れば、自組織で起きそうなトラブルを想像できる
- ・ 伴走スキルを自己評価したり、開発手法を学んだりしたいときは「スキルマップ」や「スキルの開発方法」の付録を確認すると良い

越境学習の全体プロセス

越境学習の全体プロセス

越境学習の基本的な流れ

越境学習は、次のようなステップに沿って進む。最終的には、越境先だけでなく所属組織でも新たな発想や仕組みを生み出すイノベーションにつながり得る。

越境前

目標・契約の設定

- ・ 所属組織と越境先が協議し、越境期間や役割、越境学習者に期待する内容を決める
- ・ 本人との面談などで「どういう学びや成果を目指すか」を明確化しておく

準備・手続き

- ・ 越境学習者は所属組織内の業務を引き継ぎ、越境先で必要となる知識やスキルを事前に確認する
- ・ 労務上の契約やスケジュール調整も行われる

越境中

越境先へ合流

- ・ 約束した期間、越境先に加わり、初期研修やチームの説明を受ける
- ・ 最初は現場の規則やツールに慣れるまでの導入段階となる

本格的な業務遂行

- ・ プロジェクトや部門に入り、日々の業務や課題解決を担当する
- ・ 越境先の環境に適応しながら成果を追い、その組織なりの創意工夫や文化に触れる

進捗確認・調整

- ・ 途中で越境学習者や越境先の上司と進捗を確認し、必要なら業務範囲や期間を調整する
- ・ 業務のしすぎやミスマッチが起きた場合、早期に修正を図ることが大切

成果の取りまとめ

- ・ 一定の期間が終わる頃に、越境先で得た成果や学んだことを文書化または発表することがある
- ・ 越境先では、越境学習者が組織に貢献した内容を評価する

越境学習の全体プロセス

越境学習の基本的な流れ

越境学習は、次のようなステップに沿って進む。最終的には、越境先だけでなく所属組織でも新たな発想や仕組みを生み出すイノベーションにつながり得る。

越境後

所属組織への復帰

- 期間満了後、越境学習者は所属組織に戻る
- 越境学習者は所属組織でも、越境先で得た知識を生かしてイノベーションを担う可能性がある
- 例えば、新規プロジェクトを発足させる、既存業務のやり方を刷新するなどの動きが期待される

イノベーションへの展開

- 越境学習者が持ち帰った発想や視点をもとに、事業の新規開発に反映したり、組織改革の提案を行ったりすることで、新しい価値が生まれる

越境学習の全体プロセス

伴走者とは何か

越境学習を成功させるためには、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」が重要となる。

伴走者には大きく3つの種類がある。

	● 所属組織の伴走者	● 越境先の伴走者	● 第三者的な伴走者
該当者	- 越境学習者の所属組織の人事担当者 - 研修・人材開発部門に所属する人材 - 直接の上司 など	- 越境学習者を受け入れる組織側の担当者や管理職 - 現場の上司や先輩 など	企業間の研修・交流を支援する外部コンサルタントやNPO団体、越境学習プログラムの運営者など、組織の内外に利害を持たない中立的な立場の専門家
役割	- 越境前の目標・契約の設定や社内手続きなどを総合的に手伝う - 帰った後の配属やキャリアについて相談に乗る - 学習成果を組織に広げるために、報告会の企画や新プロジェクト立ち上げの機会を提供する	- 初期導入や業務の割り当てを行い、越境学習者が越境先になじめるよう支援する - 成果を出しやすい業務範囲に調整したり、進捗が滞ったときに助言したりする - 定期的にフィードバックを行い、越境学習者が新しいスキル・知識を吸収できるようにする	- 越境学習者と所属組織・越境先の間に入り、業務内容や期待の不一致などを調整する。 - 越境学習者の週ごとの報告や精神面の状態を把握し、必要に応じて相談窓口となる。 - 複数の事例や知見を持っているため、成功例や失敗例を越境学習者や企業に共有し、最適な方法を提案する
意義	- 所属組織の制度や方針を把握しているため、越境学習者が戻った際の活用策を検討しやすい - イノベーションを組織に反映させる上で欠かせない存在である	- 越境学習者が越境先で成果を出すには、現場でのフォローが不可欠 - 越境先の伴走者がうまく支援すれば、越境学習者と越境先の双方にとって実りの多い体験になる	- 利害関係のない外部だからこそ、中立的な視点で越境学習者と対話できる。 - 企業間の壁を和らげ、イノベーションに向けた連携を円滑化する。

越境学習の全体プロセス

越境学習プロセスにおける伴走者の意義

● 伴走者がいない場合の問題

越境学習者の孤立・活力低下

- ・ 越境先では、組織文化や業務の進め方が違う上に、周囲に知り合いがいないことも多い
- ・ 伴走者がいなければ、戸惑いや不安を抱えたまま一人で抱え込み、やる気を失ってしまう

すれ違いや障害の放置

- ・ 越境学習者が担当業務や目標を十分に理解できず、越境先の上司と認識がずれたまま進めてしまうことがある
- ・ 所属組織も越境先の状況を把握できず、問題が大きくなるまで誰も気づけない例がある

成果の持ち帰りが不十分

- ・ 学習者が成果を上げて、所属組織にその経験を共有する仕組みや支援がなければ、せっかくの発想や知見が埋もれる
- ・ イノベーションに結びつけられず、個人の一過性の学びに終わりがねない

越境期間の無駄遣い

- ・ 越境先での業務が曖昧だったり、所属組織の求めるものと合致していなかったりして、期待されたものを獲得できないまま時間が過ぎることがある
- ・ 本来なら伴走者が調整役となって修正を図るべきであるが、それがいないために学習機会を活かせない

越境学習の全体プロセス

越境学習プロセスにおける伴走者の意義

● 伴走者がいることの意義

学習効果の最大化

- ・ 所属組織の伴走者が越境前から越境後まで追跡すれば、越境先で起きた学びを的確に整理・共有できる
- ・ これが事業の新企画に反映されたり、組織改革の施策として活かされたりして、イノベーションを実現しやすくなる

越境先における活躍を後押し

- ・ 越境先の伴走者が業務付与や現場での指導を行い、越境学習者が越境先で実績を残せるようにする
- ・ 結果、越境先にも良い影響をもたらし、新しい視点や人脈が生まれ、越境学習者と越境先の双方にとって利益となる

中立的な立場による問題解決

- ・ 第三者的な伴走者が入ることで、越境学習者・所属組織・越境先の三者が冷静に状況を把握し、必要に応じて業務内容や目標を再調整できる
- ・ 越境学習者が困っている場合も早期に発見し、解決策を提示してやる気の低下や問題の長期化を防ぐ

イノベーションの橋渡し

- ・ 伴走者が社内外の重要人物を橋渡しし、越境学習者の経験を社内イベントや新規プロジェクトにつなげるよう促すことで、越境の成果が実際のイノベーションに結びつきやすくなる
- ・ 例えば、越境学習者が提案した新しい技術導入の取り組みを組織として支援する枠組みを作るなど、伴走者が連携を支援する意義は大きい

越境学習における諸課題

越境学習における諸課題

越境前に起こる課題

目的・期待が曖昧なまま進む

- ・ 「何を学びたいのか」「どんな成果を期待するのか」のすり合わせが不十分だと、越境先との齟齬が起きやすい
- ・ 所属組織も「とりあえず行かせれば成長するだろう」という漠然とした送り出し方をすると、成果が不透明になる

所属組織の準備不足

- ・ 越境中の評価や帰任後の配属が曖昧なままだと、本人の不安や、得られた知見の活用不足につながる
- ・ 「誰が支援するか」「戻ってきたらどう位置づけるか」が決まらずに開始する事例がある

業務・要件のすり合わせ不足

- ・ 「こういう経験を得たい」「こういう人材がほしい」という双方の要望が具体化されていないと、実際の業務内容と越境学習者の希望がずれてしまう
- ・ 結果、「思っていた仕事と違う」「期待したほどスキルがない」などの問題が生じる

心理的障壁・不安感

- ・ 「新しい職場になじめるだろうか」「戻ってきたときに評価されるのか」など、漠然とした不安を抱える人は少なくない
- ・ 組織としてのフォローがないと、越境を前向きに捉えられず、初動から意欲を失う危険性がある

選抜・準備プロセスの不透明さ

- ・ 公募か推薦か、どのように候補者が決まり、なぜ自分が選ばれたのかが周囲に共有されないと、人間関係の納得感が生まれない
- ・ 越境が決まってから実際に行くまでの期間が短いと、業務の引き継ぎや研修の時間が足りず混乱を招く

越境学習における諸課題

越境中に起こる課題

異文化・新しい仕事への適応ストレス

- ・ ベンチャーなどスピード感が違う職場では、手順書も整備されていない場合があり、越境学習者が戸惑いや負荷を強く感じる
- ・ 自分で考えて動く姿勢が求められるため、指示待ちに慣れていると困惑する

期待との乖離・不十分な業務の割り当て

- ・ 面談時の経歴だけでは実力を測れず、「思ったよりできない」「期待ほど成長機会がない」などの食い違いが生じる
- ・ 結果的に本人は自己肯定感を失い、越境先も活かしきれず不満をためる

コミュニケーション・人脈構築の難しさ

- ・ 短期間の滞在だと人間関係を深めにくく、孤立感が強まる
- ・ チャットの使い方など、職場独自のやり方に対応できずに周りから取り残されることもある

イノベーションにつながる業務を任されない

- ・ 短い期間だと大きなプロジェクトや新規事業の中核に入りにくい
- ・ 外部から来た短期メンバーを「お客さま扱い」してしまい、責任ある地位を与えない場合もある

過度なプレッシャー・精神的負荷

- ・ 「短期間で成果を出さなければ」という重圧や、越境先の上司の期待が高すぎて精神的に追い詰められる恐れもある
- ・ 伴走者の支援がないと、相談先がなく早期に意欲が下がってしまう

越境学習における諸課題

越境後に起こる課題

所属組織との乖離拡大

- ・ 越境先でスピード感や水平的な文化を体感して帰ってくると、従来の組織体質に苛立ちや違和感を覚える
- ・ 所属組織側が新しい視点を歓迎しないと、本人が浮いてしまい、早期退職の要因にもなる

受け入れ態勢の欠如・学びの風化

- ・ 「戻ってきたら元の仕事へ」というだけで、越境期間の経験をどこで活かすのかが検討されない
- ・ 報告会やフィードバックの場がないと、学習内容が社内で共有されないまま埋もれてしまう

周囲の無関心・体制の曖昧さ

- ・ 帰任直後に「忙しいから後で」と流され、新しい知見が黙殺される
- ・ 本人も提案を続けるうちに疲弊し、熱意が下がる悪循環に陥る

受け皿・挑戦機会の不足

- ・ せっかく習得したことを試そうとしても、予算や人手が足りず「今は無理」と断られる
- ・ 新しい取り組みが社内の目標に直結しない場合、部門長の理解を得にくく、立ち消えになる

通常業務の忙しさ・戻った後のフォロー不足

- ・ 前の仕事を即座に任されるため、越境中の振り返りや検証をする余裕がない
- ・ 「イノベーションを起こす余白」を与えないままでは、新しい知見を活かす機会が作れずじまいとなる

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」の課題を総合して見えてくる“特徴”をまとめる。

● 越境前の課題を総合した特徴：目的・期待・評価が曖昧なまま開始する構造

特徴的な傾向	- 越境学習に踏み出す前の段階で、「なぜ越境したいのか」「何を得たいのか」といった“目的の核心”が当人にも組織にも十分に整理されていないまま、候補者選抜や募集が進む 「越境中の評価はどうか」「戻ってきた後にどう配属するか」といった制度設計・伴走体制が未整備のまま開始してしまう
原因の背景	- 組織全体が越境学習の意義を把握しきれておらず、「行かせれば何かしら成長するだろう」という曖昧な理解に留まっている - 日々の業務に忙殺されている現場にとっては、詳細な準備や選抜プロセスの透明化、評価方法の策定などに十分な資源を割けない
生じるリスク・影響	- 越境先と越境学習者双方の期待が乖離しやすく、ミスマッチがある状態で越境を開始する - 帰任後に学んだことをどう評価・活用するかが不明瞭なため、意欲や組織内での納得感が低下する

- ✓ 越境前の課題としては、「なぜ行くのか」や「行った後どうするか」が不透明なまま越境が決まってしまう」という構造的な曖昧さがある
- ✓ 組織・個人が同じ目標に向けて準備をする段階でのズレが、後々大きな影響を与える

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」の課題を総合して見えてくる“特徴”をまとめる。

● 越境中の課題を総合した特徴：短期間での成果と異文化適応が求められ、支援も限られる

特徴的な傾向	- ベンチャーなど異なる文化・スピード感に飛び込んだ際、短期間で成果を出すことを要求されるが、手順書や適応支援が十分でないため、越境学習者に大きな負荷がかかる - 短期での受け入れゆえに、大きなプロジェクトを任せてもらえなかったり、イノベーションの主導的な役割を担えなかったりする“もどかしさ”が生まれる - コミュニケーションのズレや役割のミスマッチなど、現場で起こる“業務上の障壁”と“精神的な負荷”が複合的に高まる
原因の背景	- 事前の期待すり合わせや役割定義が曖昧なまま越境が始まるため、“いざ動いてみてから初めて気づく”ギャップが多い - 越境先も越境学習者を迎え入れる体制を整えていないことがあり、越境学習者任せになる
生じるリスク・影響	- 越境学習者が早々に「思ったより大変」「やりたかった仕事ではない」と肩を落とし、成果も上げられない - 越境先も「期待したほどの貢献が得られない」と感じ、越境学習者への評価が低下して負の螺旋に陥る - 短期で意味のある成果を出せないまま期間が終わり、“イノベーション創出”という大義が形骸化する

✓ 越境中の課題としては、「短期で結果を求められるが、越境先の文化や業務方式への適応に対して時間と支援が不足している」というジレンマがある

✓ ここでの対応如何が、越境学習者の成長にも、組織としての成果にもつながる

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」の課題を総合して見えてくる“特徴”をまとめる。

● 越境後の課題を総合した特徴：新たな知見を受容・評価・活用する仕組みが乏しく、“元に戻る”だけで終わる

特徴的な傾向	・ 帰任直後に以前の業務へ完全に戻され、越境期間で得た発想や視点を社内で展開する場がなく、徐々に風化してしまう ・ 越境学習者を「元の仕事に戻す」以外のキャリアパスや挑戦機会を用意できないため、本人が持ち帰った知見を活かせない ・ 周囲の関心や評価が追いついておらず、意欲的に提案しても組織上の稟議が複雑で進まない、あるいは「忙しいから今は無理」と拒まれ、やる気が下がる
原因の背景	・ 「行ってきたこと」「何を学んだのか」の共有を、組織全体として計画的に行う制度がない ・ 越境学習を推進した上層部や人事部門が、帰任後に継続的なフォローをする体制を整えていない。越境学習の成果を評価しにくい既存の制度・文化が強く残る
生じるリスク・影響	・ 越境学習者はせっかく得た知見を活かせず、不満や疎外感を募らせ、最悪の場合、転職や独立に至る ・ 組織としてもイノベーションの芽を育てきれず、「結局、何も変わらなかった」となり、越境学習への投資が回収できずに終わる ・ 社内に「越境しても無駄」という印象が広がり、次の越境学習の推進にブレーキがかかる

✓ 越境後の課題としては、「新しい知見や成長を組織で受け止める仕組みが弱く、越境学習者の経験を活かした変化や挑戦が生まれにくい」という現実がある

✓ ここを整えないと、越境学習の成果は“個人の一過性の学習”に留まる

越境学習における諸課題

越境学習の課題に関する特徴

● 違和感や衝突がイノベーションの契機となる

ただし、越境学習における諸課題は、一般的な「問題点」としてのみ理解すると、「いかに回避・最小化するか」という視点に意識が向いてしまう。

確かに、越境前のミスマッチや越境中の負荷、越境後の受け入れ不在などは、放置すると成果を妨げる。一方で、越境学習の課題の中には、「それを経験・乗り越えるプロセスそのものがイノベーションの芽になる」ものが含まれている。

「なぜこうするの？」という疑問が、新しい発想につながる

- ・ 異文化へのストレスは、通常なら「早く乗り越えたい」「なくしたい」と感じる
- ・ しかし、越境先での慣れない手法や価値観に直面した際に抱く「なぜこんなやり方をするのか」「所属組織と全然違う」という違和感は、新たな発想を生み出す原動力ともなる
- ・ 例えば、ベンチャーにおける高速な意思決定に戸惑う人が、「なぜこんなに迅速なのか」を考える過程で、所属組織の重い稟議プロセスを変える案を思いつくかもしれない
- ・ 逆に、越境先があまりにも突っ走りすぎる場合は、「大企業的な堅実さを組み合わせれば、もっと安定した成長ができる」という視点が生まれるかもしれない

葛藤を深掘するほど、自分も組織も“常識”を問い直せる

- ・ 違和感や衝突が強いほど、越境学習者は「自分たちが当然だと思っていたやり方」を改めて振り返ることになる
- ・ そこで得られる発見が、既存の組織文化や事業モデルに大幅な変革の可能性をもたらすこともある
- ・ したがって、越境学習者が「違和感がある」「カルチャーショックで辛い」と語ったとき、その違和感を掘り下げると、有意義な学習効果が引き出せる

越境学習における諸課題

越境学習の課題に関する特徴

● 「迷いや混乱」が主体的な学びを促進する

越境先に慣れるまでの「混乱期間」が学習の集中ポイント

- ・ 初めて飛び込む越境先では、業務の流れやコミュニケーション手法がまるで違い、戸惑いが大きくなる期間がある
- ・ この「混乱期間」は一見非効率だが、最も深い学習が起きるタイミングの一つでもある
- ・ なぜなら、慣れ親しんだやり方が通じず、越境学習者は「自ら答えを探す・試行を繰り返す」状態に置かれるため

精神的な揺らぎが内省を深め、新しい仕事観を生む

- ・ 越境中、越境学習者は「うまくいかない」「思ったほど自分にはできない」など、精神的な揺らぎを経験しやすいが、そのプロセスにおいて自己概念の更新が起こり得る
- ・ 例えば、「自分はリーダーシップがあると思っていたのに、この環境では全く通じない」という衝撃が、これまでのリーダー観を問い直す契機になる
- ・ 結果、より柔軟で多面的なリーダーシップやコミュニケーション能力を身につける人もいる

越境学習における諸課題

越境学習の課題に関する特徴

● 「帰任後のギャップ」が組織変革を生む

元の組織に対する苛立ちが、改革の種になる

- ・ 越境先で迅速かつ水平的な働き方に触れた人が、帰任後に「うちの会社の意思決定は遅すぎる」「上からの指示待ちが多すぎる」と感じるのは、自然な反応
- ・ 放置すると「帰属意識の低下」や「早期退職」につながる恐れがあるが、一方で、この苛立ちを「具体的な改革提案」に昇華できれば、組織にとって好機となる
- ・ 実際、帰任後に旧来の方法に疑問を投げかけ、小さな実験や新しいプロジェクトを起こす場合もある

「二重のギャップ」が発見をもたらす

- ・ 越境学習の特色である「ホームとアウェイの往還」によって、越境先と所属組織の両方に対するギャップを経験することが、革新的な発想や制度づくりを後押しする
- ・ 帰任直後は、越境先の文化をまだ強く記憶している時期なので、「ここを変えればもっと良くなるのに」という気づきが得やすい。
- ・ そこにおいて、提案や実験を実現できる場があれば、イノベーションが花開きやすい

● 課題を「ゼロにする」より「健全に向き合う」

課題の全消去は、学習の深さを奪う

- ・ もちろん、事前の情報不足など、明らかに越境学習者を疲弊させる要因は小さくすべき
- ・ しかし、異文化ショックや混乱そのものを完全に無くそうとするのは、越境学習の醍醐味を損ねる
- ・ 異なる環境への戸惑いや、周囲との摩擦を通じてこそ「なぜこうなるのか」「もっと良いやり方はないか」を自分で考え抜く

越境学習における諸課題

越境学習の課題に関する特徴

- ✓ 「課題＝ただ回避すべき不具合」という捉え方では、越境学習が持つ本来のイノベーション創発力を弱めてしまう
- ✓ むしろ「違和感や衝突を建設的に活かす」「負荷や混乱から気づきを得る」「帰任後の苛立ちを改革の活力に転化する」といった捉え直しが、越境学習を組織変革や新規事業の推進に結びつける

課題に対する伴走者の役割

課題に対する伴走者の役割

越境前における伴走者の役割

● 全体像

越境前は「所属組織から越境先へ実際に移る前」の段階

「応募・選抜」「マッチング」「送り出し側の準備・調整」が主な内容となる

ここでの伴走者の役割は、次のように整理できる

役割1：目的や期待の明確化を支援し、ミスマッチを防ぐ

役割2：越境学習者の不安を軽減し、心理的障壁を下げる

役割3：越境先との連携・調整を助力し、業務の割り当てなどを明瞭化する

役割4：所属組織内の上司・人事・関係者との連携を支援し、評価や復帰後の方向性を見据えた準備を行う

これらの役割は、越境学習の諸課題である

- ・ 越境の目的が曖昧なまま候補者を選抜してしまう
- ・ 心理的な不安
- ・ 送り出し体制の不足・評価の不透明さ

などを解消する上で重要

課題に対する伴走者の役割

越境前における伴走者の役割

● 役割1：目的や期待の明確化を支援し、ミスマッチを防ぐ

役割のポイント	- 越境学習者が「越境で何を実現したいか」を自分で言語化できるよう促す - 所属組織の上司や人事が持つ「送り出し側の期待」もすり合わせる - 越境先（スタートアップ、他の大企業、NPOなど）の目的・役割・要望を踏まえ、最適なマッチングを行うよう調整する
何を得られるか	越境学習者 自分のやりたい／学びたいことと会社の期待を両立させやすくなり、越境先でも納得感を持って動き出せる 所属組織 越境後に本人がどんな知見・視点を持ち帰るかを事前に想定しやすい 越境先 合致した動機で来る人材のほうが、受け入れた後に活躍しやすい
解消できる課題	- 目的が曖昧なまま選抜・応募することによる「ミスマッチ」「意欲低下」を未然に防ぐ 「送り出し体制の準備不足」「評価が不透明」といった問題を、事前に整理することができる もし伴走者が担わなかったら - 越境学習者が「なぜ行くか」「何を学びたいか」を把握できずに越境が決まり、越境先で齟齬が生じる - 結果、「期待はずれ」「やる気が出ない」など、短期で挫折しかねない
主に担う伴走者	所属組織の伴走者（上司・人事部門） 越境学習者のキャリアパスや組織としての期待を踏まえた上で「どんな越境先が望ましいか」を考える 第三者的な伴走者（必要に応じて） 外部視点からキャリア相談や対話を行い、本人の希望や強みを引き出す

課題に対する伴走者の役割

越境前における伴走者の役割

● 役割 1：目的や期待の明確化を支援し、ミスマッチを防ぐ

具体的な行動例

キャリア面談・ヒアリングの実施

- ・越境学習者の「やりたいこと」「身につけたいもの」「将来のキャリア像」を丁寧に引き出す。
- ・所属組織側の「送り出しの意図」「どんな成果を期待しているか」もすり合わせる。

越境先の情報提供・マッチング支援

- ・いくつかの候補（ベンチャー・他の企業・NPO等）の業務内容や成長できそうな点などを調べ、越境学習者に提示する
- ・必要に応じて第三者的な伴走者が企業紹介・調整を支援する

過去事例・先輩との座談会

- ・既に越境経験のある先輩社員から「行って良かった点」「苦労した点」を聞く場を設け、越境学習者が自分の目的を明確化できるようにする

課題に対する伴走者の役割

越境前における伴走者の役割

● 役割 2：越境学習者の不安を軽減し、心理的障壁を下げる

役割のポイント	- 初めて外に出る人は「本当に戻ってこられるのか」「評価から外されるのでは」といった不安を抱くこともある - 伴走者が「帰ってきた後の配属やキャリアはこう考えている」という情報を事前に伝えたり、越境学習者の疑問・懸念に答えたりすることで不安を和らげる - 過去の越境事例や、実際に経験した先輩との面談を組み、「あの人も乗り越えて成長した」という姿を見せる
何を得られるか	越境学習者 心理的安全性が高まり、越境先で主体的に動きやすくなる 所属組織 越境後に「不安で動けないまま」という事態が減り、成果を持ち帰ってもらいやすくなる 越境先 不安で萎縮した状態ではなく、最初から前向きな気持ちで来てもらえる
解消できる課題	「心理的障壁・不安感」「帰ってきたときの評価が見えない」などが原因で、せっかくの越境機会を逃す・活かさない課題を解消 もし伴走者が担わなかったら - 越境学習者が戸惑いや不安を抱えたまま越境し、初動で積極性を発揮できずに孤立や意欲低下に陥る
主に担う伴走者	所属組織の伴走者（上司・人事） 越境学習者が抱く「本当に戻ってこられるのか」「評価はどうなるのか」などの不安に答えられる立場

課題に対する伴走者の役割

越境前における伴走者の役割

● 役割 2：越境学習者の不安を軽減し、心理的障壁を下げる

具体的な行動例

評価・戻り先の見通しを伝える

- ・「越境期間の評価はどのように扱われるか」「帰任後の配属やキャリアの方向性はどうなるか」など、ある程度の方針を提示して安心感を持ってもらう

越境経験者との面談

- ・「自分も同じ不安を持っていたが、こう乗り越えた」などの実体験が安心材料になる
- ・不安に思うことを率直に話しやすい場をつくる

家族や私生活面の相談も聞く

- ・生活拠点が変わる・家族の理解が必要など、私生活の悩みにも耳を傾け、解決策を一緒に考える

課題に対する伴走者の役割

越境前における伴走者の役割

● 役割3：越境先との連携・調整を助力し、業務の割り当てなどを明瞭化する

役割のポイント	・事前に越境先が求める要件や業務内容、役割をできる限り具体化する。 ・越境学習者本人も「こういう業務がしたい」「こういう能力は持っている」などを整理し、伴走者が仲介することで相互の要望を可能な範囲で調整する
何を得られるか	・越境学習者 曖昧さが少なくなり、初動から仕事に入りやすい。要件のミスマッチなどによる苦悩が軽減 ・所属組織 期待する新しい知見やイノベーションの芽を持ち帰ってもらうための“越境先での役割”を明確化できる ・越境先 欲しい能力・期待を理解している人材を迎えられるので、仕事を円滑に付与できる
解消できる課題	・「要件のミスマッチ」「業務内容が不透明でやる気が低下」「お客さま扱いされてイノベーションにつながらない」などを防げる もし伴走者が担わなかったら ■ 事前のすり合わせ不足で「デジタルマーケティングを学びたいのに開発ばかり」「プログラミングを期待されたが能力不足」などで早期に情熱が冷める
主に担う伴走者	・越境先の伴走者（受け入れ先の人事・現場責任者） 「どのプロジェクトや業務を担ってもらうか」「必要な能力は何か」を提示 ・所属組織の伴走者（上司・人事） 越境学習者の能力や得意領域、学びたいことを整理し、越境先へ共有する

課題に対する伴走者の役割

越境前における伴走者の役割

- 役割3：越境先との連携・調整を助力し、業務の割り当てなどを明瞭化する

具体的な行動例

三者面談（所属組織・越境先・越境学習者）の実施

- ・オンラインでも可。業務範囲や期待、期間を話し合い、文書化する。
- ・事前の受け入れ資料の作成・研修の案内
- ・越境先の企業情報、利用ツール、プロジェクト概要などを共有し、越境学習者がスタートダッシュを切れるようにする

能力・役割をリスト化

- ・「求める能力」「期待する役割」などを見える化し、必要があれば事前学習を計画する

課題に対する伴走者の役割

越境前における伴走者の役割

● 役割4：所属組織内の上司・人事・関係者との連携を支援し、評価や復帰後の方向性を見据えた準備を行う

役割のポイント	- 越境学習者が、越境期間の評価はどうか、復帰後どういうキャリアを描けそうかをある程度理解しておくようにする - 上司・人事部門などと連携し、評価上の扱い・人事面の手当を調整 - 本人が「帰ってきたら、この部署でこういう仕事が待っている」「これを生かして、新プロジェクトに関われるかもしれない」などといった見通しを持てるようにする
何を得られるか	越境学習者 戻ってきた後の状況・評価が不透明という不安が減り、越境中も思い切り動ける 所属組織 せっかく得た知見や人脈を帰任後に活かすための“受け入れ体制”が取りやすい 越境先 安心して任せられるため、お客さま扱いせず適度な挑戦的業務を渡しやすい
解消できる課題	「送り出し側の準備不足」「評価の曖昧さ」「復帰後の配属が不透明」など。 「帰ってきたら組織で埋もれる」「イノベーションの種が生まれても無視される」状況を軽減 もし伴走者が担わなかったら ■ 越境期間中・終了後の扱いが分からず、本人が前向きに挑戦できないまま越境が終わる ■ 所属組織も帰任後どう活かすか決めないまま送り出し、成果を還元できずに風化する
主に担う伴走者	所属組織の伴走者（上司・人事・経営層） 評価や異動の権限を持ち、社内での“承認”を得る役割。 第三者的な伴走者 必要に応じて、他社事例や外部知見を提供し、「越境期間の評価」を設計する際に参考情報を出す。

課題に対する伴走者の役割

越境前における伴走者の役割

- 役割4：所属組織内の上司・人事・関係者との連携を支援し、評価や復帰後の方向性を見据えた準備を行う

具体的な行動例

評価上の扱いを検討

- 「越境期間中は上司評価をどうするか」「成果物や学習内容をどう報告して評価に組み込むか」を検討し、越境学習者と共有する

帰任後の仕事の想定を伝える

- 「帰ってきたら新規事業部でプロジェクトを任せる可能性が高い」「管理職候補として育てたい」など、見通しを示して熱意を高める

組織内の重要人物との連携・根回し

- 帰任後に活躍してもらうため、関連する部署や上司に「何を学んで帰ってきてもらうのか」を共有し、受け入れ環境を整える

課題に対する伴走者の役割

越境中における伴走者の役割

● 全体像

「越境先での実務をしながら学んでいる期間」が越境中であり、越境学習者の成長・活躍につながる段階となる一方で、文化・業務のギャップや孤立を感じやすい

ここでの伴走者の役割は、次のように整理できる

役割1：越境先での業務の様子・進捗を確認し、問題を早期発見・調整する

役割2：越境学習者の心理面・意欲を追跡し、孤立や精神的不調を防ぐ

役割3：必要に応じて越境先や所属組織と連携し、役割や期待・進め方を再調整する

役割4：イノベーション（事業／組織）創出に向けて、越境先での“攻め”の動きを後押しする

これらの役割は、越境学習の諸課題である

- ・ 慣れない文化へのストレス
- ・ 要件のミスマッチ
- ・ コミュニケーション不全
- ・ 精神的負荷の増大

などを解消する上で重要

課題に対する伴走者の役割

越境中における伴走者の役割

● 役割 1：越境先での業務の様子・進捗を確認し、問題を早期発見・調整する

役割のポイント	・週報や定期的な面談などで越境学習者の現状を把握する ・「業務範囲が狭すぎて成長機会が得られない」「逆に過度な負荷で潰れそう」などの兆候があれば、早期に越境先の上司・担当者と連絡を取り、調整する ・第三者の視点で「これは成長機会を得られる環境か」「越境学習者の能力・意欲を活かせるか」を観察する
何を得られるか	・越境学習者 業務が適切に設計され、能力開発や成果創出に集中しやすくなる ・所属組織 意図していた知見や視点の獲得が叶いやすくなる ・越境先 必要な成果を得つつ、無理のない範囲で越境学習者と協働できる
解消できる課題	・「期待された能力が不足」「雑務ばかり任される」「過度な負荷で精神的に疲弊」等の問題を早期に発見・修正 ・所属組織側も現状把握することで、越境先での問題を放置しない もし伴走者が担わなかったら ■ 業務量や質の問題が長期化して、成果も成長も得られず、越境学習者は疲弊する。関係者にとって欠点が大きくなる
主に担う伴走者	・越境先の伴走者（現場の上司や先輩） 実際に業務を依頼する立場。必要に応じて仕事量・難易度を調整する ・所属組織の伴走者 学習目的や期待を再度伝え、越境先と調整が必要な場合は橋渡しを行う ・第三者的な伴走者 「業務が合わない・負荷が大きい」などの相談を受け、助言や調整を図る

課題に対する伴走者の役割

越境中における伴走者の役割

- 役割 1：越境先での業務の様子・進捗を確認し、問題を早期発見・調整する

具体的な行動例

定期的な面談／週報確認

- ・越境学習者と伴走者が進捗確認を行い、課題を早期に発見する。
- ・必要に応じて所属組織の伴走者にも状況報告し、調整が必要なら早めに動く

役割・進め方の調整会議

- ・「業務範囲が狭すぎて成長実感が得られない」「逆に負荷が高すぎて疲弊している」といった状況を確認したら、即座に再配置を検討する

スキルギャップへの対処

- ・「必要な研修を受けてもらう」「専門のメンターをつける」など、越境学習者の成長を支援する

課題に対する伴走者の役割

越境中における伴走者の役割

● 役割2：越境学習者の心理面・意欲を追跡し、孤立や精神的不調を防ぐ

役割のポイント	「慣れない環境に入って孤立していないか」「組織文化に戸惑い、落ち込みが長引いていないか」を週報や面談で検討 - 伴走者は過去の事例や先輩をつないだり、越境学習者本人の悩みを“傾聴”したりして、安心して相談できる存在となる
何を得られるか	・越境学習者 外部からの応援を感じられ、課題を抱え込まず済む ・所属組織 途中離脱・精神的不調による帰任などの危険性を低減しつつ、学習成果が見込める ・越境先 熱意を維持して業務に専念してくれるため、成果につながりやすい
解消できる課題	・「孤立・不安を抱え込み、意欲が下がってしまう」「誰にも相談できず、能力を発揮できない」などを防止 ・ベンチャーならではのスピード感や裁量の大きさに振り回され、疲弊する可能性も低減 もし伴走者が担わなかったら ■ 越境学習者の不安や問題が大きくなるまで発見されず、深刻化してしまう ■ 越境先の評価も下がり、双方が不信感を抱いたまま越境期間が終わる
主に担う伴走者	・越境先の伴走者 日々のやりとりを通じて、越境学習者の心理的变化を察知しやすい ・第三者的な伴走者 「組織や上司には言いにくい」悩みを受け止める相談先となる ・所属組織の伴走者 定期的に連絡を取って様子を把握し、必要があればフォローに入る

課題に対する伴走者の役割

越境中における伴走者の役割

- 役割 2：越境学習者の心理面・意欲を追跡し、孤立や精神的不調を防ぐ

具体的な行動例

面談での“傾聴”

- ・業務進捗だけでなく、ストレス・悩み・不安をこまめに聞く。
- ・相談を受けた伴走者は、他の関係者と連携して解決策を模索する。
- ・孤立しがちな越境学習者が気軽に状態を伝えられるようにし、変調があれば対処

先輩とのランチ会・情報交換

- ・越境先での人脈形成を促進し、越境学習者が孤立しないように配慮する

課題に対する伴走者の役割

越境中における伴走者の役割

● 役割3：必要に応じて越境先や所属組織と連携し、役割や期待・進め方を再調整する

役割のポイント	- 越境先と越境学習者の“認識の齟齬”が顕在化した場合に、素早く伴走者が状況を聞き取り、必要なら上司同士・担当者同士を交えて再合意を行う - 所属組織側にも情報共有し、「所属組織がどんな成果を想定しているか」「越境学習者がどう感じているか」を橋渡しする
何を得られるか	越境学習者 業務の修正や能力・期間面の再調整が進み、越境を続けやすい 所属組織 現地の実情を早期に把握し、最終成果を取りこぼしにくい 越境先 当初の要望が変化しても、伴走者を通じて越境学習者の意向を再確認できる
解消できる課題	「コミュニケーション不全」「認識違いの放置」「問題の放置」によるやる気低下・パフォーマンス低下を防ぐ もし伴走者が担わなかったら ■ 小さな行き違いがすれ違いを呼び、越境学習者が“期待外れ”の評価になったり、越境学習者側も「思っていた状況とは違う」と孤立・早期離脱に至ったりする
主に担う伴走者	所属組織の伴走者 or 越境先の伴走者 互いの上司・担当者同士のコミュニケーションを“橋渡し”する 第三者的な伴走者 大きな問題や条件の見直しなどが必要になったときに、中立的な立場で調整する

課題に対する伴走者の役割

越境中における伴走者の役割

- 役割3：必要に応じて越境先や所属組織と連携し、役割や期待・進め方を再調整する

具体的な行動例

三者会議・レポート共有

- ・越境学習者の進捗・成果・課題を共有し合い、必要な支援や修正を検討する
- ・合意事項の更新・文書化
- ・当初と違うプロジェクトに移る場合など、齟齬が生じないよう書面で再合意をとる

評価・条件面の修正

- ・越境期間の延長・短縮、評価基準の変更などを行い、越境学習者にとって良質な環境を再設計する

課題に対する伴走者の役割

越境中における伴走者の役割

● 役割4：イノベーション（事業／組織）創出に向けて、越境先での“攻め”の動きを後押しする

役割のポイント	- 越境中に「新規事業の立ち上げ」「開発プロセスへの挑戦」「新しい顧客アプローチ」など、イノベーションの芽になりそうな業務を越境学習者が経験できるよう調整する - 伴走者が、所属組織の事業課題や組織変革ニーズを把握した上で、「せっかく外にいるならこういうことを学んでほしい」「こういう技術や事業モデルを肌でつかんでほしい」といった“攻め”の要望を伝える - 越境先で本人が挑戦しやすいよう、必要な資源や機会を探って提案する
何を得られるか	越境学習者 従来の業務にない、新たな発想・視点を身につけられ、帰った後の大きな武器になる 所属組織 将来の新規事業の原石や、組織イノベーションの種を獲得できる 越境先 外部目線で新しい取り組みを提案してもらったり、意欲的に挑戦する人材を活かしたりして、組織にも刺激になる
解消できる課題	「補助役で終わる」「大きなプロジェクトに関与できず、雑務で終わる」といった状態を防ぎ、イノベーション創出のきっかけを作りやすい もし伴走者が担わなかったら - 越境学習者が主体的に動くには障壁が高く、周囲も短期滞在の“お客さま”として扱って、表面的な学びしか得られない恐れがある
主に担う伴走者	越境先の伴走者 越境学習者にとって挑戦的な業務や新規プロジェクトへの参加を検討できる。 所属組織の伴走者 越境先での大きな取り組みに積極的に関与してほしいと要望を出す。 第三者的な伴走者 他社事例や外部ネットワークを紹介し、越境学習者が新しいイノベーションを形にする支援を行う

課題に対する伴走者の役割

越境中における伴走者の役割

- 役割4：イノベーション（事業／組織）創出に向けて、越境先での“攻め”の動きを後押しする

具体的な行動例

新規サービス・事業のプロジェクトに積極参加

- ・越境先の責任者と相談し、越境学習者が新しい取り組みに関われるように調整する
- ・外部資源・人脈の紹介
- ・伴走者が知るベンチャーや専門家をつなぎ、越境学習者の提案実現に必要な仲間・情報を得やすくする

中間報告での提案会

- ・越境先・所属組織双方のメンバーを集めて、中間報告を行い、関係者から感想をもらう

課題に対する伴走者の役割

越境後における伴走者の役割

● 全体像

越境後は「所属組織へ戻ってきた段階」であり、「学習成果の社内活用（イノベーション創出）」「本人のキャリア評価・再配置」「越境経験の風化防止」といった視点が重要である。

一方で、組織に対して違和感を持ったり、学んだことをどう実務に活かすか悩んだりする越境学習者が多く、「成果が埋もれる」「やりきれずに離職」という課題もあり得る。

ここでの伴走者の役割は、次のように整理できる

役割1：越境学習者の成果（新しい視点・知見）を社内に伝播し、イノベーションの芽を育てる

役割2：本人が大きく変化している分、組織との乖離を埋める支援（心理的なフォローや配置支援など）をする

役割3：事業イノベーション／組織イノベーションにつながる仕組みづくり・後押しを行う

役割4：帰ってきた後の将来像・新たな業務付与を検討し、活力維持を促す

課題に対する伴走者の役割

越境後における伴走者の役割

● 役割 1：越境学習者の成果（新しい視点・知見）を社内に伝播し、イノベーションの芽を育てる

役割のポイント	・帰ってきた越境学習者に、越境中に学んだこと・気づいたこと・感じた課題などを振り返る時間と場を作る ・発表会や社内共有会を企画し、本人が「何を得て、今後どう活かすのか」を自分の言葉で語れるように支援する ・伴走者が必要に応じて発表資料などの作成支援や発表内容のフィードバックを行う
何を得られるか	・越境学習者 曖昧だった越境経験を言語化し、次の行動を描ける ・所属組織 本人が獲得したものを把握し、新プロジェクトや既存業務の改善に活かせる ・越境先 帰任後も連携を続ける場合、発表会を足がかりに共同企画の芽が出ることもある
解消できる課題	・「越境先での学びや成果が社内に共有されないまま埋もれる」「本人も漠然としていて活かしきれない」状態を回避 ・「周囲が興味・関心を持ってくれない」「報告の機会がない」ことでのモチベーション喪失を防ぐ もし伴走者が担わなかったら ■ 忙しさの中でせっかくの越境経験が風化し、「何をしに行っていたのか」となって、組織的にも本人にも長所を活かせない
主に担う伴走者	・所属組織の伴走者（人事・上司） 帰任者が学びを整理・共有する場を設定できる ・第三者的な伴走者 振り返りの手助けや資料作成の手助けを行う

課題に対する伴走者の役割

越境後における伴走者の役割

- 役割 1：越境学習者の成果（新しい視点・知見）を社内に伝播し、イノベーションの芽を育てる

具体的な行動例

帰任後の報告会・社内勉強会

- ・学んだこと、得たもの、今後の活かし方などを社内の関係者に発表する機会を設ける

個人・グループ面談での振り返り

- ・体験を言語化する質問を用意し、「自分が身につけたもの」「実際に試したいこと」などを明確化

越境先との共同イベント

- ・継続連携を視野に入れるなら、越境先の担当者を招いて合同勉強会を実施する方法もあり得る

課題に対する伴走者の役割

越境後における伴走者の役割

- 役割2：本人が大きく変化している分、組織との乖離を埋める支援（心理的なフォローや配置支援など）をする

役割のポイント	・帰任者の「習得した知見」や「やりたい方向性」、所属組織の「期待・要望」をすり合わせ、なるべく“越境経験を活かせる”業務・配置を検討する。 ・伴走者が人事部門や現場部門長との仲介役となり、時間をかけて最適な配属を模索。短期のうちに“元通り”に戻しすぎない調整が重要
何を得られるか	・越境学習者 越境先で得た知見や人脈を活かせる業務を任せられ、意欲を維持・さらに成長できる ・所属組織 新しい知見・視点を事業・組織改革につなげられる ・越境先 越境学習者が所属組織内で適切な仕事を得ることで、連携の窓口となる
解消できる課題	・「所属組織側が受け入れ態勢を取らない」「元の仕事にそのまま戻されるだけで学びが活きない」という事態を回避 ・「イノベーションにつなげる受け皿がなく立ち消えになる」「忙しすぎて考える間もない」などを防ぐ もし伴走者が担わなかったら ■ 配属調整が成り行き任せになり、越境学習の成果を組織で活かしきれない。 ■ 本人は成長の意欲を持ちながら実行の場を与えられず、結果的に離職したり、活力が大きく下がったりする
主に担う伴走者	・所属組織の伴走者（上司・人事・部門長など） 配属決定や人事異動に関与できる

課題に対する伴走者の役割

越境後における伴走者の役割

- 役割2：本人が大きく変化している分、組織との乖離を埋める支援（心理的なフォローや配置支援など）をする

具体的な行動例

帰任者と部門の重要人物との面談

- ・「どんな業務であれば学びを活かせるか」「組織として今欲しい役割は何か」をすり合わせる場を調整

期間限定で新規プロジェクトを任せる

- ・帰任者が外で得た知見を試せるように、小規模でも実証実験やリーダーを担ってもらう

人事異動の提案

- ・すぐに元の部署に戻すという選択肢だけでなく、複数部門を見渡して“越境経験を最大限生かせる”配属先を検討する

課題に対する伴走者の役割

越境後における伴走者の役割

● 役割3：事業イノベーション／組織イノベーションにつながる仕組みづくり・後押しを行う

役割のポイント	・帰任者と関連部門の重要人物を引き合わせ、新規事業や組織改革の提案を具体化する場を提供 ・越境学習者が「スピード感ある開発手法を社内に導入する」など具体案を持っているなら、実験の立ち上げを伴走者が支援 ・場合によっては越境先と再協働し、外部連携型のイノベーションを仕掛ける
何を得られるか	・越境学習者 「行ってきただけ」では終わらず、社内に新しい仕組みを根付かせる経験を積める ・所属組織 事業イノベーション（新サービス立ち上げ等）や組織イノベーション（意思決定プロセス改革等）が進む ・越境先 継続的な連携によって追加の事業機会が生まれる可能性がある
解消できる課題	・「新しい発想を提案しても承認プロセスが煩雑で立ち消え」「忙しすぎて挑戦させられない」という事態を防ぐ もし伴走者が担わなかったら ■ 帰任者が面白い案を持っていても、組織内調整を一人で進めるのは困難。結果的に進まず、越境経験の価値が社内に波及しないまま終わる
主に担う伴走者	・所属組織の伴走者（経営企画・新規事業・研究開発部門など） 組織横断のイノベーション推進を担う立場と連携し、帰任者を核にした新しい活動を企画できる ・第三者的な伴走者 アクセラレーターの役割で、社外連携・共同開発の機会を探る

課題に対する伴走者の役割

越境後における伴走者の役割

- 役割3：事業イノベーション／組織イノベーションにつながる仕組みづくり・後押しを行う

具体的な行動例

社内での委員会や勉強会への登用

- ・帰任者が自らの学びを活かして、組織に新しい案を取り込む仕組みを作る

越境先との継続連携

- ・帰任後も越境先と協業する可能性を探り、提携プランを練る

事業化を目指すための経営層プレゼン

- ・帰任者に経営陣へ発表する場を用意し、意思決定を得やすいよう伴走者が支援する

課題に対する伴走者の役割

越境後における伴走者の役割

● 役割4：帰ってきた後の将来像・新たな業務付与を検討し、活力維持を促す

役割のポイント	「越境先では短期間でも大きな裁量やスピード感があったのに、帰ってきたら意思決定に時間がかかり閉塞感がある」などといった衝撃を受けやすい - 伴走者は、本人が「組織を変える試み」と「現行の規則」それぞれの良さを理解して均衡が取れるように助言 「2～3年先の将来像」と照らし合わせて、学びを段階的に組織で実装する方法を一緒に考える
何を得られるか	越境学習者 外で変わった自分が社内で浮かないように、自分の知見や視点を活かす道筋を得られる 所属組織 貴重な外部視点が内向きの批判で終わらず、建設的に事業／組織変革の一步となる 越境先 帰任後、さらに連携を深められる可能性も出てきて良い関係が続く
解消できる課題	「帰ってみると社内の常識が古く見え、不満を強める」「学んだことを活かせず転職を考える」などを防ぎ、組織に定着しながらイノベーションを試す方向に導く もし伴走者が担わなかったら ■ 越境学習者が「もう元の会社は合わない」と早期退職に至る恐れもある ■ 組織は新しい知見を取り込む前に離脱され、越境投資が無駄に終わる
主に担う伴走者	所属組織の伴走者（上司・人事） 帰任後の面談やキャリア相談を継続的に実施。 第三者的な伴走者 「元の会社に違和感を覚える」「新しい案が受け入れられない」といった悩みを外部視点で整理

課題に対する伴走者の役割

越境後における伴走者の役割

- 役割4：帰ってきた後の将来像・新たな業務付与を検討し、活力維持を促す

具体的な行動例

定期的な面談・キャリア相談

- ・帰任後3か月・6か月・1年など節目で「どの程度学びを活かしているか」「どんな障壁があるか」を確認

社内外での関わりの継続

- ・外で大きく変化した越境学習者が社内に再適応する上で、中立的に助言を続ける。

将来像の再設計

- ・越境経験を踏まえた5年後・10年後の将来像を描き、そのために必要な経験をさらに積むための計画を作る。

課題に対する伴走者の役割

伴走者の役割がイノベーションにつながる仕組み

越境学習においては、個人の能力開発と組織のイノベーション創出につなげる上で「往還」が鍵となる。

しかし、「行きっぱなし」や「帰りっぱなし」ではなく、伴走者が越境前～中～後、一貫して“学習者・所属組織・越境先”を結びつけるからこそ、事業イノベーション（新サービス立ち上げ、新たな顧客層の開拓など）と組織イノベーション（管理手法の革新、組織風土改革など）双方につながり得る。

越境中には「越境先でのイノベーション」を誘発する

- ・ 伴走者が越境先の経営者や重要人物と連携し、越境学習者が新規事業開発に入れるよう配慮したり、外部パートナーや追加資源を紹介したりするなど、イノベーションのきっかけを用意する
- ・ 越境学習者自身が越境先で成功体験を得られると、帰任後にも自信を持って提案などを行いやすくなる



越境後には「所属組織にイノベーション」をもたらす

- ・ 伴走者が社内の役員や部長など重要人物の協働を促し、帰任者が提案・実行しやすい場を作る
- ・ 帰任者の発想を試せる小規模プロジェクトを立ち上げたり、他部署との連携を伴走者が支援したりすることで、組織改革や新規事業の実験を進めやすくする

課題に対する伴走者の役割

伴走者が担う役割の総合的な意義

越境学習者にとって

- ✓ 不安定になりやすい越境プロセスを支える“心理的安全装置”
- ✓ 適切な仕事付与・調整を通じて、育成と成果を両立しやすい環境を確保
- ✓ 帰任後のキャリア形成にもつなげやすく、自分の変化を“実感”できる

所属組織にとって

- ✓ 越境経験の成果を持ち帰り、自社でイノベーションを起こす段階まで結びつける
- ✓ 伴走者が制度面・配置面で社内調整を行うため、越境学習者が埋もれずに活躍しやすい
- ✓ 新しい知見を組織に溶け込ませる“橋渡し役”として重要

越境先にとって

- ✓ 伴走者がいることで、所属組織の期待を把握しやすく、越境学習者を活かして成果につなげられる
- ✓ 問題が生じたときの相談役として、関係を健全に保つことが可能
- ✓ 越境学習者が動きやすくなり、新規事業・製品開発への挑戦や社内改革に良い影響が生まれる

課題に対する伴走者の役割

伴走者の種類ごとの役割の整理

● 所属組織の伴走者

越境前	目的・学習意図の言語化支援／マッチング ・越境学習者が「なぜ越境するのか」「どんな能力や経験を得たいのか」を明確にできるよう面談・対話を実施 ・組織としての期待や送り出しの意図を伝え、越境先とのマッチングを図る 不安・心理的障壁の緩和 ・「越境期間中の評価」「帰任後の配属やキャリア」などを伝え、越境学習者が安心して挑戦できるようにする 越境先との業務内容・役割期待のすり合わせ ・越境学習者の強みや能力、学びたいことを踏まえ、越境先に共有 ・三者（所属組織・越境学習者・越境先）面談を設定するなど、事前調整を行う 越境期間の評価・帰任後の明確化 ・評価上の扱いや復帰後の配置方針を見通しとして提示し、不透明感を減らす
越境中	業務の進捗確認・調整の支援 ・越境学習者から報告を受け、必要に応じて越境先と役割を再調整 ・学習目的と現場での業務が乖離しないよう注意を払う 精神的ケア・意欲維持 ・こまめに連絡を取り、孤立や不安を感じていないか確認 ・先輩越境者を紹介するなど、相談先を複数用意する 両組織の連携調整 ・越境先と越境学習者の間で意図や要請のすれ違いが起きたら、早期に情報共有して調整を図る “攻め”のイノベーション創出支援 ・越境学習者が挑戦しやすい環境を作るよう働きかける

課題に対する伴走者の役割

伴走者の種類ごとの役割の整理

● 所属組織の伴走者

越境後

帰任直後の振り返り・発表の場づくり

- ・ 報告会や勉強会を設定し、越境学習者が得た知見を社内に共有できるようにする

配属・業務の割り当ての調整

- ・ 帰任者の視点や関心を活かせるプロジェクト・部署を検討し、“越境経験を活かす”方向に配慮する
- イノベーションに向けた取り組み・橋渡し

- ・ 帰任者の発想を経営企画や新規事業部門につなぎ、社内では実証実験などを進めやすくする

帰任後の精神的フォロー・キャリア開発支援

- ・ 「越境先との文化差」「新しい提案が社内で通じにくい」等の悩みを面談で確認
- ・ 長期視点でのキャリア設計を一緒に考え、本人のやる気維持を促す

課題に対する伴走者の役割

伴走者の種類ごとの役割の整理

● 越境先の伴走者

越境前	業務内容・役割期待の共有 ・「どのプロジェクトに参加するのか」「必要な能力・経験は何か」を詳細に提示し、ミスマッチを減らす 受け入れ準備 ・事前に使用ツール・企業文化・プロジェクト概要などを共有し、越境学習者が円滑に業務に入れるよう支援
越境中	業務の割り当て・進捗管理 ・越境学習者に適切な業務やプロジェクトを割り振り、進捗を確認 ・負荷が高すぎる／低すぎる場合は調整する 精神的ケア・意欲維持 ・日々のやりとりを通じて越境学習者が孤立していないかを点検 ・社内メンバーを紹介し、昼食や雑談などで関係づくりを支える 両組織との連携調整 ・所属組織の期待と実際の業務に乖離があれば、早めに相談し合意形成を図る イノベーション創出の“場”提供 ・新規プロジェクトや事業開発の機会があれば越境学習者が関われるよう調整し、挑戦できるようにする
越境後	継続的な連携・ネットワーク維持 ・帰任後も共同イベントや共同プロジェクトなど、越境学習者や所属組織と連携する可能性を探る ・お互いの相乗効果を生む事業展開や情報交換を継続することで良い関係を築く

課題に対する伴走者の役割

伴走者の種類ごとの役割の整理

● 第三者的な伴走者

越境前	キャリア相談・対話相手 ・越境学習者本人や所属組織が十分に目的を言語化できない場合、客観的な視点で「強み」「学習テーマ」などを引き出す マッチング支援 ・適切な越境先候補の紹介や条件の調整、他社事例の提供など、外部人脈を活かして支援
越境中	相談窓口・助言 ・「業務が合わない」「負荷が高い」「悩みを社内に言いづらい」といった越境学習者の声を受け止め、所属組織・越境先に働きかける。 イノベーション創出の支援 ・他社事例や専門家、ベンチャーとの関係を持ち、越境学習者が新しい発案を形にするのを後押し。 問題時の調停・再合意の支援 ・大きな齟齬や問題が生じた際、第三者的に調整する“仲裁役”となる
越境後	振り返りの手助け ・帰任直後の振り返りや社内発表を支援し、学習成果を整理・可視化するための助言を行う キャリア開発・関与継続 ・帰任後、「新しい案が社内に通らない」「もう少し外の視点がほしい」といった悩みに対話で応じる 組織変革・イノベーション推進の介入 ・帰任者の提案をどのように事業化や組織改革につなげるか、外部から具体的な方法や事例を示し、社内の動員を支援

課題に対する伴走者の役割

プロセスの品質向上への貢献 ①越境学習のプロセス全体の品質向上への貢献

● 越境前の品質向上

1. 目的・期待の明確化とミスマッチ防止

伴走者が越境学習者の「やりたいこと」や組織の期待を丁寧に言語化・すり合わせることで・・・

- ✓ 越境学習者は「自分はなぜ行くのか」が明確になり、納得感を持って開始できる
- ✓ 所属組織は「どんな成果を見込みたいか」を事前に把握できる
- ✓ 越境先は「受け入れる越境学習者の動機・能力」を理解できる

→ミスマッチや応募後のやる気低下が起こりにくく、質の高いマッチングが実現

2. 不安・心理的ハードルの軽減

伴走者が評価制度や帰任後のキャリアの見通しを提示することで・・・

- ✓ 「行ってしまうと居場所がなくなるのでは？」という不安が和らぎ、越境学習者が前向きになれる

→越境開始時の抵抗感を最小化し、越境学習者が意欲を高めて出発できる

3. 受け入れ体制の事前準備・連携調整の円滑化

伴走者が越境先との業務内容や期待役割をあらかじめ調整しておくことで・・・

- ✓ 越境学習者はスタートダッシュを切りやすい
- ✓ 越境先の求める能力が事前に確認でき、適応支援を早めに整備しやすい

→越境開始後の混乱や調整不足を防ぎ、学習の質を上げる

課題に対する伴走者の役割

プロセスの品質向上への貢献 ①越境学習のプロセス全体の品質向上への貢献

● 越境中の品質向上

1. 業務の割り当ての最適化・進捗確認

伴走者が越境学習者や越境先とコミュニケーションを取り、業務量・質を調整することで・・・

✓ 越境学習者が「負荷が大きすぎる」「逆に能力を活かせず雑務ばかり」などの事態を回避

→学習機会を確保しながらも無理をしすぎず、質の高い経験を積める

2. 精神的ケア・モチベーション維持

伴走者が孤立や不安を聞き取り、助言や紹介を行うことで・・・

✓ 越境学習者がパフォーマンスを落とさずに、主体的に行動しやすくなる

→途中での挫折やモチベーションの低下を防ぎ、越境学習を継続的・主体的に行える

3. 両組織との連携・問題防止

伴走者が双方の認識ズレを発見し、橋渡し役となって再合意を図ることで・・・

✓ ちょっとした行き違いからの大きな問題・離脱を未然に防ぐ

→安定した環境下で越境学習者が力を発揮しやすくなる

4. “攻め”のイノベーティブな体験機会の確保

伴走者が所属組織の要請や越境先の挑戦をすり合わせ、越境学習者が積極的に入り込めるよう促すことで・・・

✓ 越境学習者が「補助業務」だけではなく、挑戦的な仕事を経験できる

→越境先で得た経験の質が高まり、組織に戻った後も大きな武器となる

課題に対する伴走者の役割

プロセスの品質向上への貢献 ①越境学習のプロセス全体の品質向上への貢献

● 越境後の品質向上

1. 学びの振り返り・社内共有の提供

伴走者が報告会や勉強会を企画し、学習者の経験を言語化・共有することで・・・

- ✓ 越境学習者は“越境体験の棚卸し”をして自分の変化を実感できる
- ✓ 所属組織は新たな知見を把握し、他部署にも波及させやすい

→越境経験の価値が埋もれず、越境学習者本人も周囲も学びを活かせる

2. 適材適所の配属・業務の割り当て

伴走者が帰任後の配置を人事や部門と調整し、“越境経験を活かせる”業務を任せることで・・・

- ✓ 越境学習者は外で身につけた視点や知見を活かしてさらに成長可能
- ✓ 所属組織はイノベーションや業務改善の種を獲得

→越境成果が風化することなく事業／組織活動に反映される

3. イノベーションの具体化・橋渡し

伴走者が帰任者の発案を経営企画や新規事業部門につなぐなど、実行可能なプロジェクトに落とし込むことで・・・

- ✓ 越境学習者は提案を形にする経験が得られ、さらにモチベーションが上がる

→組織全体で新規事業や組織変革へつなげやすい環境が整う

課題に対する伴走者の役割

プロセスの品質向上への貢献 ①越境学習のプロセス全体の品質向上への貢献

- 越境後の品質向上

4. 精神的フォローと長期視点のキャリア支援

帰任者が社内の文化に改めて戸惑う場合にも伴走者が相談相手となり、バランスの取り方を助言することで・・・

- ✓ 帰任者が早期退職・燃え尽きなどに陥る危険性を減らす

→長期にわたって組織への貢献を継続しやすい

課題に対する伴走者の役割

プロセスの品質向上への貢献 ②イノベーション創出可能性の向上への貢献

伴走者が越境前・中・後を一貫して支援することで、越境学習が個人の能力開発だけで終わらず、イノベーションにつながる可能性が高まる。

1. より挑戦的な経験機会を創出

伴走者が越境中に「新規事業のプロジェクト」「先進的な開発手法」「外部人材との協働」などの場を提案・調整すると・・・

✓ 越境学習者が所属組織では得にくい“攻め”の経験を積み、帰任後の新規提案・事業立ち上げに活かす

→越境先での挑戦そのものがイノベーションの第一歩ともなる

2. 帰任後に“新しい知見・視点”を組織へ取り込む仕掛け

伴走者が発表会や社内勉強会を設定するほか、経営層・関連部門を動員することで・・・

✓ 帰任者の提案が個人の知識で終わらず、組織変革や新規事業の行動へ結びつきやすい

→組織全体へ“外部視点”が波及し、新しい発想が根付き始める

3. 外部ネットワークを活かした協働促進

伴走者が「越境先」「外部専門家」「業界コミュニティ」などとも連携を継続するよう働きかけると・・・

✓ 帰任後も共同開発や共同研究が実現しやすくなる

→組織が社外資源を取り込みやすくなり、オープンイノベーションへ発展する

4. 試行錯誤を回し続ける文化形成

伴走者が「小さな実証実験→結果検証→次の挑戦」の流れを社内で推進する役割を担うと・・・

✓ 帰任者の新しい知見を試す機会が繰り返し生まれ、組織にも“挑戦文化”が育つ

→一度の越境で終わらず、「越境者が続々と出て、新規の学びと発想が生まれる」好循環が起こる。

伴走の強さと弱さのバランス

伴走の強さと弱さのバランス

伴走過剰という問題

越境学習を成功させる上で、伴走者の存在は大きな意義を持っている。越境学習者が自らの学びを深めたり、問題を最小限にしながら活動が続けたりできるよう支援することは、伴走者ならではの貢献である。

しかし一方で、あまりにも過剰に伴走しすぎたり、伴走者が指示をしすぎたりすると、越境学習者が自分で試行錯誤しながら成長する機会を奪ってしまう可能性もある。

● 越境学習における「自律性」と「葛藤」の意義

自律性があるからこそ主体的な学習が起こる

- ・ 越境学習の本質の一つは、越境学習者が未知の環境に飛び込み、そこでの文化や価値観、人間関係の違いを自分の力で対処する過程にある
- ・ こうした自律的な試行錯誤が、越境学習者の思考形式や行動特性の変容を促し、結果的に「新たな発想」や「多面的な視野」を獲得することにつながる
- ・ もし伴走者が過度に関与し、越境学習者が自分で考える前に答えを提示してしまうと、越境学習者は「楽だが深い学びには至らない」状態になる

葛藤による学びの深化

- ・ 越境先では必然的に「葛藤」が生まれる。例えば、コミュニケーション方法が違う、仕事の進め方が異なる、評価基準が噛み合わない、といった状況である
- ・ この葛藤を自分なりに受け止め、試行錯誤し、周囲と衝突することも含めて経験しながら「なぜこうなるのか」「どうすればうまくいくのか」を探究する行為が越境学習の原動力である
- ・ 強力な伴走者が先回りして調整や解決をしてしまうと、越境学習者の心の中で起こる「衝突→内省→気づき→行動変容」の流れが弱まってしまい、表面的な学びしか得られなくなる可能性がある

伴走の強さと弱さのバランス

伴走過剰という問題

● 伴走が「過剰」になったときの危険性

学習者の自律性が損なわれる

- ・ 伴走者が常に「それはこうすればいい」「この人を紹介してあげるから、この通り動けばいい」と先回りして手配してしまうと、越境学習者が自力で環境に働きかける機会が失われる。
- ・ 本来、壁にぶつかり悩む中で生まれる思考力・行動力・折衝力などが育たないまま終わってしまう。

“葛藤と向き合う”学習機会の減少

- ・ 越境学習の醍醐味である「違いに直面し、その違いをどう受け止め、どう折り合いをつけるか」という学びが薄まる。
- ・ 伴走者が早々に事態をまとめてしまうと、越境学習者にとっては「問題は解決しているが、なぜそれが問題だったのか深く考えないまま」の状態になる。

越境学習者の依存を助長する

- ・ 伴走者が介入しすぎると、越境学習者が伴走者に頼りきりになることがある。
- ・ 越境学習者が「これで合っているだろうか」と自ら判断・行動する力を養えず、越境先におけるチャレンジ精神や主体性が育たないまま帰任してしまう。

伴走の強さと弱さのバランス

伴走過剰という問題

● 伴走過剰 1：ガイドラインの内容を“先回り”して完璧に実行しすぎる

本ガイドラインでは、越境学習を円滑に進めるための様々な示唆や行動を示している。それらを読んだ伴走者が「全部をきちんと実行しなければ」という思いに駆られ、越境学習者が自分で困難を乗り越える前に、すべてを事前に潰してしまう。

本来は、越境学習者自身が「なぜ行き詰まっているのか」「どうやって解決しようか」といった過程を経ることで、新しい発想や思考法を身につける。

しかし伴走者が「失敗を回避しよう」「越境学習者を楽にしてあげよう」と過度に先回りすると、越境学習者が当事者意識を育む前に課題が解消されてしまい、大きな学びや成長につながる“葛藤の体験”を奪ってしまう。

典型的な例

周到すぎる事前準備で“疑問や試行錯誤の余白”を取り除く

- 例えば「こう動けばうまくいく」「こういう順序で報告すれば問題は回避できる」と、越境学習者にあらかじめ伝える
- 越境学習者は疑問を抱く前にすべて教えられてしまい、自ら情報を探索する機会を失う

文化衝突や業務ギャップを“完全回避”しようとする

- 異文化コミュニケーションの葛藤や、業務で生じる不一致を「問題になる前に全部取り除こう」と、伴走者が過度に調整する
- 結果、越境学習者は「自分の力で違いに対処する」という貴重な体験を持てず、視野を広げられない

伴走の強さと弱さのバランス

伴走過剰という問題

- 伴走過剰 1：ガイドラインの内容を“先回り”して完璧に実行しすぎる

起こり得る弊害

主体的な試行錯誤の機会が激減する

- ・ 越境学習の要諦は、未知の環境で“自分なりに道を切り開いていこうとする”行為にある
- ・ 伴走者が先回りし、すべての可能性を潰したり決めたりすることで、越境学習者は「指示通りに動くだけ」の状態になる
- ・ こうした“受け身”状態では、発想や視点が伸びにくい

越境学習者が依存的・受動的になる

- ・ 「困ったら伴走者に相談すれば全部設定してくれる」「失敗しそうな芽は伴走者が先に摘んでくれる」という環境だと、越境学習者は“自分で考える必要がない”と感じる
- ・ 挑戦への意欲も下がり、越境先での行動量や創意工夫が少なくなる

イノベーションの芽を自ら摘んでしまう

- ・ “不安や問題をゼロにする”ことに注力するあまり、思わぬ発見や新しい発想を得る機会を消してしまうのは大きな損失
- ・ カルチャーショックや小さな失敗を経てこそ「こうすればいいかも」という発想が生まれるが、過剰な“先回り”がそれを妨げる

伴走の強さと弱さのバランス

伴走過剰という問題

● 伴走過剰2：マイクロマネジメントに伴走し、統制しようとする

もともと上司が細かく部下を管理するマイクロマネジメント志向を持っている場合や、企業文化として「失敗を許さない」「常に進捗報告を求める」風土がある場合、越境学習者の行動まで逐一統制しようとする危険がある。

越境学習者の主体性を伸ばすはずの越境学習が、逆に“窮屈で息苦しい監視下の研修”になってしまう。

典型的な例

日々の進捗を厳しく点検し、他社にまで口を出す

- 例えば、上司や人事担当が越境学習者に毎日の報告を必須化し、「何時から何をしていたか」「誰と話したか」といった細かい行動を把握しようとする
- その結果、越境先の上司や先輩にも「業務内容を詳しく報告してください」と要求するなど、越境先との軋轢が生まれる

直接越境先に連絡し、越境学習者の働きぶりを逐一確認する

- 越境学習者を介さず、受け入れ先の管理職や同僚と頻繁に連絡を取り、「ちゃんとできていますか？」「仕事ぶりはどうですか？」と過度に情報を求める
- 結果として越境学習者が疎外感を覚える一方、越境先も“プライドを傷つけられた”と感じる

伴走の強さと弱さのバランス

伴走過剰という問題

- 伴走過剰2：マイクロマネジメントに伴走し、統制しようとする

起こり得る弊害

越境先との信頼関係を損ねる

- ・ 受け入れ先は「せっかく越境学習者を受け入れているのに、所属組織が細かく監視している」と嫌悪感を持ちやすい
- ・ 越境学習者が思い切り提案や行動をしにくくなり、受け入れ先側も「外部の人はやはり面倒だ」と感じる

越境学習者が“自由に試す”余地を奪われる

- ・ 新しい環境でこそ本来は大胆に挑戦し、越境先の人たちと衝突や協力を通じて学習を深めるはずが、細かな管理下に置かれているせいでリスクを取れなくなる
- ・ 「勝手に動いたら怒られるかも」と思えば、保守的な行動に終始する

越境学習者が窮屈になり、モチベーションを失う

- ・ 越境先に来ても所属組織の目が光っている状態では、気軽に相談や実験ができない
- ・ 越境学習者が「結局どこに行っても同じ」と感じてしまい、主体性や創造性を発揮できないまま期間が終わる

イノベーションにつながる新規提案が出にくい

- ・ マイクロマネジメントが行われるほど、越境学習者は「言われた通りにやるだけ」に陥り、越境先固有の情報を得ても自社への還元策を提案しなくなる
- ・ 当初期待していた越境学習のインパクトが得られないまま終了する

伴走の強さと弱さのバランス

伴走過剰という問題

● 伴走過剰3：ガイドラインをチェックリスト化し、機械的に実行する

本ガイドラインの内容は、越境学習の各段階で起こりがちな課題と、必要な伴走者のスキルや行動を網羅的に示している。しかし、それを“マニュアルどおりにこなすこと”として目的化し、すべての項目をチェックリスト的に埋めようと進めてしまうと、本来求められる柔軟な対応や臨機応変さが失われ、画一的な伴走になってしまう恐れがある。

越境学習者の個別の状況や変化に十分に目を向けることができず、「実践の目的が形骸化」してしまっている状態。

典型的な例

「すべての活動に伴走者が参加する」「ガイドラインであがったすべての観点をとにかく実行する」といった介入

- ・ 伴走者が「ガイドラインにある支援項目をすべて実行しなければ」と考え、必要以上に介入
- ・ 本来、越境学習者が自律的に学ぶべき場面でも、過剰な支援を行い、自己成長の機会を奪ってしまう

「越境前面談でA～Eの項目をすべて確認する」「週報の振り返りでガイドラインに書かれたポイントをすべて確認」という形式的運用

- ・ 目的はあくまで、越境学習者の意欲や課題を深く掘り下げることにあるはずが、ガイドラインの項目を網羅することが目的になってしまう
- ・ 越境学習者が困っていないところに余分な支援が行われ、その分、越境学習者が抱えている不安や希望に対しての支援が不足する

伴走の強さと弱さのバランス

伴走過剰という問題

- 伴走過剰3：ガイドラインをチェックリスト化し、機械的に実行する

起こり得る弊害

越境学習者の状況に合った支援が得られない

- ・ 越境学習者はそれぞれ違う動機や背景を持っているが、チェックリストに書かれた項目だけを埋めても、その人特有の課題や強みを発見しにくい
- ・ 表面的なやりとりしかないまま越境期間が進んでしまう

“やった感”ばかり先行し、実質的な効果が乏しい

- ・ 「必要な項目はすべて実施した」という実績は残っても、越境学習者にとって深い気づきや組織へのイノベーション提案が生まれない
- ・ 組織は形式的に伴走を終えたつもりになっても、成果が見えないまま終わる

越境学習者の自主的な学びを阻害する

- ・ 「ここに全部書かれているから、それどおりにこなせばOK」という雰囲気があると、越境学習者は自分で新たにやり方を考えたり、越境先の独自文化を取り入れたりする意欲を失いかねない
- ・ チェックリスト外の工夫が起こりにくくなる

伴走者自身も思考停止に陥る

- ・ チェックリストをつぶすことが目的化すると、伴走者が現場の声に耳を澄ませたり、新たな方法を試してみたりする発想を持ちにくい
- ・ 「なぜこの項目が必要なのか」「どうすればより良いアプローチになるか」を検討せずに、ただ作業をこなすだけの状態になる

伴走の強さと弱さのバランス

伴走過剰という問題

● 伴走過剰が生まれる背景

なぜ伴走過剰が起こりやすいのか、いくつかの要因が考えられる。

“失敗させたくない”という善意や責任感

- ・ 伴走者が「越境学習者を守りたい」「越境先にも迷惑をかけたくない」と思うあまり、過保護になる
- ・ 送り出し側の人事や上司は“自社から外に出す”ことで不安を抱き、「問題なく安全に終わらせる」ことを優先することがある

評価や文化の問題

- ・ 伴走者自身が「越境学習者が失敗すると、自分の評価に響くのでは」と恐れる場合や、上司・伴走者が失敗を厳しく責められる社風だと、安全策に走りやすい

チェックリストやフレームワークの機械的運用

- ・ 組織として越境学習を制度化する際、伴走のポイントを一覧化・標準化すること自体は有益だが、それを“マニュアル通りにこなす”作業と捉えてしまうと、柔軟に越境学習者を支える働きかけがしにくくなる

もともとマイクロマネジメントが多い上司・企業風土

- ・ 日常業務でも細かく管理しがちな上司が伴走すると、越境先に行っても報告を取りたくなり、越境学習者の動きが制限される
- ・ その結果、伴走過剰が悪化する

伴走の強さと弱さのバランス

伴走過剰という問題

- 伴走過剰を防ぎ、適切な距離を保つためのポイント

- ✓ ポイント1：「自律性と支援のバランス」をあらかじめ共有する

伴走者と越境学習者の間で“役割分担”を明確化

- ・ 「どこまでが越境学習者自身が考える範囲で、どこから伴走者が助けるのか」をすり合わせる
- ・ 例えば「初期の仕事理解は伴走者が支援するが、業務改善の提案は越境学習者主体で」という線引き

“困ったら呼んで”というセーフティネットを示す

- ・ 越境学習者が自分で挑戦して、どうしても行き詰まったときに伴走者が介入する
- ・ 普段は細かく干渉せず自由度を高める、といった規則を共有しておく。

- ✓ ポイント2：初期はやや手厚く、中盤以降はフェードアウト

最初の1～2か月は馴染むための支援に注力

- ・ ツールの使い方、チームとの顔合わせ、業務範囲の設定など、越境学習者の負荷が大きい期間は伴走者が手厚く支援しても良い

慣れてきたら伴走者が意図的に“下がる”

- ・ 指示を減らし、越境学習者自身のアイデアで動いてもらう
- ・ 伴走者は確認ポイントを絞っておき、定期的に見守る程度にとどめる

伴走の強さと弱さのバランス

伴走過剰という問題

- 伴走過剰を防ぎ、適切な距離を保つためのポイント

- ✓ ポイント3：「チェックリスト・フレームワーク」はあくまで補助

ガイドラインの内容は“自ら考えるきっかけ”として活用

- ・ 「このチェックリストに沿ってやれば良い」ではなく、「ここに書かれている観点を、越境学習者自身がどう活かすかを一緒に考える」姿勢が大切

機械的な運用を避け、随時調節する

- ・ 人材や越境先の状況によって優先度は異なる
- ・ まずは大項目を踏まえつつ、現場での対話を通じて調整し、1つの枠組みに依存しすぎないように意識する

- ✓ ポイント4：越境学習者が葛藤を経験する余白を残す

伴走者が先回りして“お膳立て”しすぎない

- ・ 新しい環境で苦労し、壁にぶつかりながら工夫するプロセスが学習を深める
- ・ すべてを整えてしまうと、越境学習者が“自分で壁を乗り越えようとする”機会を失う

困難に直面したときは問い返す

- ・ 伴走者が答えを言うより先に、越境学習者に考えてもらう
- ・ 必要があれば示唆を出し、いくつかの代案を示すが、最終決定は本人に委ねる

伴走の強さと弱さのバランス

伴走過剰という問題

- 伴走過剰を防ぎ、適切な距離を保つためのポイント

✓ ポイント5：伴走者同士・周囲との連携で「多重過干渉」を防ぐ

所属組織・越境先・第三者それぞれの伴走者が情報交換

- ・ 全員が細かく同じことを支援すると、越境学習者が息苦しくなる
- ・ 自分の担当領域を明確化し、重複や二重連絡を避ける

過干渉になりそうなときは、他の伴走者や上司に相談

- ・ 「自分がやりすぎでは？」と気づいたら、伴走者同士で助言をもらい、越境学習者との距離を再調整する

伴走の強さと弱さのバランス

伴走をめぐる現状と課題

● 越境前の伴走：第三者依拠の現状と所属組織・越境先が果たすべき役割

現状

- ・越境学習を実施する際、越境学習者が自ら希望して外に出る場合もあれば、所属組織側の意図で人材を送り出す場合もある
- ・しかし、どちらの場合も「どこに行くか」「どんな学びを得たいか」といったすり合わせは、第三者的な存在が中心的に担っていることがある
- ・他方で、所属組織の伴走者や、越境先の担当者が、計画段階から積極的に関わる仕組みが十分に整っているとは言えない状況である

課題

所属組織側の関与不足

- ・「自社の組織課題をどのように解決したいか」「越境後にどのような業務や立場で活かしてほしいか」といった視点が不明確で、越境学習者の目標や本人の希望との連動が弱い
- ・越境学習者は「学んだ結果、どういうふうに活躍できるか」が曖昧なまま外に出ることになり、戻ってきたときに自社内での役割や還元方法が見えにくい問題につながる

越境先側との連携不足

- ・送り出し前に、越境先と事前に十分なやりとりができていないと、越境学習者が期待と違う業務を割り当てられる、または必要な能力が確認されずに合わない仕事を担当する、といった事態が生じる

第三者の貢献に依拠する構造

- ・第三者が「越境学習者の目標の棚卸し」「マッチング先の選定」「条件や進め方の管理」などを包括的に行う
- ・それ自体は良いことだが、他方でそれと比べると、所属組織内の支援体制が育っているとは言えず、帰任後の活用にも影響が出る

伴走の強さと弱さのバランス

伴走をめぐる現状と課題

- 越境前の伴走：第三者依拠の現状と所属組織・越境先が果たすべき役割

対応の方向性

事前の情報共有・合意形成

- ・越境学習者・所属組織・越境先が、越境の目的や期待する成果を早い段階で言語化し、共有する
- ・所属組織は、「帰ってきた後、どのように活躍を期待するのか」「組織課題とどうつながるのか」を明確にし、越境学習者と共通認識を作る

所属組織・越境先の伴走意識醸成

- ・第三者のフォローに頼りきりになるだけでなく、所属組織と越境先のそれぞれに、越境学習者支援の担当者を設ける
- ・送り出し時から「伴走者をどう配置するか」「連絡窓口はどこか」など規則づくりを行い、越境学習者が孤立しない環境を用意する

伴走の強さと弱さのバランス

伴走をめぐる現状と課題

● 越境中の伴走：越境先主導の不均質な支援と「伴走過剰」の危険性

現状	・越境中は、越境学習者が日々の業務や新しい人間関係を通して成長する一方、越境先が実質的な支援主体となり得る ・しかし、越境先の支援体制・人的資源・文化などによって、「伴走の質」に差が出る。 ・逆に、伴走者が手厚く関わる場合、「過度な干渉」によって越境学習者の自主性が損なわれたり、葛藤が味わえなくなったりする危険性もある
課題	伴走の質・方向性のブレ ・越境先は専門知識や実務視点を活かして教えられる一方、越境学習者が実現したい将来像とのすり合わせが不十分なまま業務を進めることもある ・越境先が少人数組織の場合、日常業務で手がいっぱいになり、越境学習者が十分なフィードバックを得られない可能性がある 伴走過剰（または不足）のリスク ・手厚い支援をしすぎると越境学習者の自主性が発揮できず、せっきくの越境経験が「業務体験」で終わる ・一方で、業務上の資源が足りず支援をほとんど行わないと、越境学習者が課題を一人で抱え込み成果を出せない、または精神的に辛くなる場合もある

伴走の強さと弱さのバランス

伴走をめぐる現状と課題

● 越境中の伴走：越境先主導の不均質な支援と「伴走過剰」の危険性

対応の方向性

役割分担とコミュニケーション設計

- ・越境先に伴走を任せるだけでなく、所属組織と第三者も含めて役割分担を明確化する
- ・越境学習者の精神面のフォローは第三者的な伴走者、実務の指導は越境先の伴走者、帰任後を見据えた助言は所属組織の伴走者・・・といった形で、それぞれが機能するように設定する

“必要な程度”の支援と適度なフィードバック

- ・越境学習者の自主性を引き出すため、細かく指示・管理しすぎない
- ・対話機会を設け、越境学習者が今感じている課題を話せるようにしつつ、成果・学びも確認する

伴走者同士の連携

- ・様々な伴走者が情報交換を行い、越境学習者の状態を立体的に把握する
- ・仕事の進め方や越境学習者の精神に問題が見られた際、介入のタイミングや役割をすり合わせ、過剰または不足にならないよう調整する

伴走の強さと弱さのバランス

伴走をめぐる現状と課題

● 越境後の伴走：短期で途切れがちな支援と、イノベーションを生むための視点

現状	• 越境期間が終わり所属組織に戻ってきた後、当初はある程度フォローされても、その期間は短く限定的になる • 帰任直後は周りが興味を持ち、報告会などで注目が集まることもあるが、その後、時間が経つと忙しさなどを理由に伴走が薄れ、越境学習者も元の環境に自然と「馴染んで」しまう • 一方、イノベーションという視点では、外部で得た発想を自社の事業に落とし込み、新プロジェクトを起こしたり、既存の仕組みを変えたりするには長期的な取り組みが必要となる
課題	組織に活かしきれない問題 • 帰ってきた人に対し、すぐに目の前の業務を任せただけで終わり、「どういう学びを得たのか」「組織課題にどう活かすか」といった連携がないまま時間が経過する • 結果、せっかく変わった視点や発想も薄れてしまうか、配置が活かせず本人がモチベーション低下する 伴走のタイムラグと断絶 • 越境学習者が帰任して早々に求めすぎたり、あるいは周囲が特に関心を持たなかったりして、本人が組織内で浮いてしまう恐れがある。 • 報告会で一度は盛り上がりつつも、その後、継続的な検討機会がなく、イノベーションの芽が育たない

伴走の強さと弱さのバランス

伴走をめぐる現状と課題

- 越境後の伴走：短期で途切れがちな支援と、イノベーションを生むための視点

対応の方向性

帰任後の役割・業務設計を計画する

- ・帰ってきた直後に、どの部署・どのプロジェクトで何を期待するのかを合意しておく
- ・特に“やりたいこと”と“組織が求めること”をすり合わせた形で業務を担ってもらえれば、越境学習者のモチベーションが維持されやすい

報告会＋長期のフォロー

- ・帰任報告会などを行うだけでなく、数カ月後・半年後・1年後といったタイミングで越境学習者の視点や発想を共有できるようにする
- ・事務局や人事などが中心となり、過去の越境経験者同士が情報交換や新規提案を行えるコミュニティを形成することで、イノベーションを呼び込みやすくする

イノベーション加速のための“越境で得た知識×組織課題”の連動

- ・越境学習者が得た知見や人脈を、組織の新規事業や改善活動に活かす方法を一緒に考える
- ・例えば、企画会議に組み込んだり、既存事業部の社内説明会で発表の場を作ったりするなど
- ・越境学習者が「外で学んだことを社内にどんな形で還元できそうか」を自分の言葉で発信するタイミングを複数用意し、そこから新しい協働の芽を育む

伴走者に求められるスキル

伴走者に求められるスキル

越境学習者が所属組織から越境先へ行く前・越境中・越境後の3つの段階、そしてそれらのプロセス全般を通じて求められる伴走者のスキルを、それぞれ5つずつ挙げる。

なお、下記で挙げる「スキル」には技能・知識・行動・経験・コンピテンシーを含んでおり、広義の意味合いである。

越境前に求められる伴走者のスキル

● 目的抽出

内容	越境学習者が「何をしたいのか」「なぜ越境するのか」といった内面を、質問や対話を通じて引き出し、明確にする力 いきなり越境先を探すのではなく「本人の希望を掘り下げる場」を設け、所属組織から期待されていることと、本人の意欲をすり合わせる
スキルが発揮されると何が良いか	- 越境学習者のやる気と行動が「所属組織の課題」と「本人の将来像」の両方に結びつきやすくなる - 越境先とのマッチングや、その後の学びの質が向上する
高い人／低い人の特徴	高い人 越境学習者の話をじっくり聴き、問いかけによって越境学習者の意図・意思を引き出し、納得感のある目標設定ができる 低い人 一方的に「こうせよ」と押しつけ、越境学習者が何をしたいのかを深く聴かずに進めてしまう
行動イメージ	- 越境学習者との面談を複数回設定し、「あなたは何をしたいか」「会社から何を期待されているか」を聞き出す 「理想と現実の乖離」を質問で掘り下げ、越境学習者の言葉で希望を定義してもらう - 越境学習者の希望を文書化・可視化し、周囲（所属組織の上司・人事担当者）とも共有する

伴走者に求められるスキル

越境前に求められる伴走者のスキル

- 期待調整

内容	所属組織（上司・人事）・越境学習者・越境先のそれぞれの期待や要望を整理し、「越境学習で得たいもの」をすり合わせる力 ・伴走者としては越境先の事業・文化・働き方を調べ、候補企業との調整を支援する
スキルが発揮されると何が良いか	・越境学習者が自分の希望に沿った越境先を選びやすくなり、かつ越境先にとっても必要な資源を得られる関係になりやすい
高い人／低い人の特徴	高い人 越境先とのコミュニケーションを綿密に行い、越境学習者の希望や所属組織からの期待を踏まえ、越境先の受け入れ条件や目標を整理する 低い人 越境先への確認や調整が曖昧で、越境学習者が何をするのか・越境先が何を求めるのかが不明確なまま開始させてしまう
行動イメージ	・候補となる越境先を複数抽出し、越境学習者と情報を共有 ・越境先ごとの事業・文化・求める役割などの一覧を作り、適合度をすり合わせる ・必要に応じて越境先の担当者と三者面談を設定し、越境学習者の希望と越境先の要請を調整する

伴走者に求められるスキル

越境前に求められる伴走者のスキル

- 合意形成

内容	越境学習者を送り出す際、所属組織の上司、人事担当者、越境先の担当者、それぞれの合意をとるための調整スキル ・条件の確認、期待役割の明確化など、事前に利害関係者の承諾を得る
スキルが発揮されると何が良いか	・時間・範囲・評価などの諸条件がスムーズに決まり、開始後の問題が減る ・越境学習者が安心して越境準備に集中できる
高い人／低い人の特徴	高い人 所属組織・越境先の双方と連絡を取り、諸条件を整理する。想定される問題やギャップも洗い出し、越境学習者に必要な情報を共有 低い人 誰と何をどこまで合意すべきか意識せずに進めるため、開始後に「聞いていない」「想定と違う」といった混乱が生じる
行動イメージ	・条件（期間、形態、働き方など）を越境先の担当者としり合わせる ・所属組織と越境先でそれぞれ求めることを文書化し、越境学習者の了承を得る ・開始後にも「合意事項にズレがないか」を確認する

伴走者に求められるスキル

越境前に求められる伴走者のスキル

● 協働調整

内容	越境学習者が所属組織から越境先に行くことを社内で前向きに受け入れてもらうために、事前に関連部署や同僚などに周知を行うスキル ・越境学習者が抜けることで発生する業務の引き継ぎや組織体制の変更を調整する
スキルが発揮されると何が良いか	・越境学習者が不在の間の業務体制や引き継ぎが円滑になり、「抜けた後どうするのか」という社内の不安が減る ・また帰ってきたときに「何を学んできたのか」を受け入れる姿勢も作りやすい
高い人／低い人の特徴	高い人 越境学習を社内にとっても有益な取り組みと位置づけ、周囲に丁寧に説明。引き継ぎ計画を組み、越境学習者の不在期間も業務が進むよう手を打つ 低い人 送り出す前の根回しが不足し、周りが「なぜあの人だけ行けるのか」など疑念を持つ
行動イメージ	・越境学習者本人に周囲への説明を促し、伴走者が上司や同僚へも連絡する ・所属組織に残るメンバーに対し、越境学習者が越境先で学んだ成果を後で共有する予定などを伝え、「自分たちにも利点がある」ことを示す ・業務引き継ぎの進行管理を行い、問題・不満を最小化する

伴走者に求められるスキル

越境前に求められる伴走者のスキル

● 不安可視化

内容	越境学習者の不安や期待などの感情を確認し、想定される悩みや疑問を言語化してもらって、助言を行うスキル 越境学習者は越境直前に「未知の環境でやっていけるのか」「所属組織での実績が無駄になるのでは」といった不安や期待を抱きやすい
スキルが発揮されると何が良いか	- 不安が漠然としたまま越境を始めるより、ある程度「何に不安を感じているか」を本人が認識しておくほうが、対処行動を取りやすい - 期待も同時に言語化し、モチベーションを高められる
高い人／低い人の特徴	高い人 越境学習者に対する質問が的確で、本人が抱く不安・期待を具体化してもらった上で、「こういう支援があるから大丈夫」とフォローできる 低い人 当日の直前に形式的に「頑張ってください」と言うだけで、越境学習者の心理面には深く立ち入らない。結果、大きな不安を抱えたまま越境を始めてしまう
行動イメージ	- 越境前に対話の時間を取り、「不安に思っていることは？」「期待していることは？」を聞く - 不安・期待一覧を共有し、伴走者として支援できる領域・できない領域を明確化する 「こんな場合はここに連絡をすると良い」と提示し、安心感を高める

伴走者に求められるスキル

越境中に求められる伴走者のスキル

● 進捗確認

内容	越境先で越境学習者がどんな業務に取り組み、どの程度目標に近づいているのかを確認し、軌道修正を行うスキル ・週報や面談などを通じて実行することができる
スキルが発揮されると何が良いか	・越境学習者と越境先の認識ギャップに早期に気づき、仕事の調整や越境学習者の努力目標を明確化できる ・越境先における業務成果と越境学習者の成長を両立させやすい
高い人／低い人の特徴	高い人 確認の頻度・形式を状況に合わせて変え、「行き詰まり」にすぐ気づく。越境学習者にとってもコミュニケーション量が充分なので早期解決できる 低い人 忙しさを理由にフォローがなく、越境学習者が孤立しやすい。成果も伸びずモチベーションも下がる
行動イメージ	・面談や報告の機会を設定。あわせて伴走者がフィードバックを返す ・目標の設定・見直しを実施し、越境学習者の学びの質を高める ・越境学習者が抱える問題点を本人に「言語化」してもらい、それを元に次の行動を検討する

伴走者に求められるスキル

越境中に求められる伴走者のスキル

● 人脈支援

内容	越境学習者が越境先の重要人物と関わり、人間関係を築けるよう促すスキル ・部門横断的なつながりを後押しする
スキルが発揮されると何が良いか	・コミュニケーションが活性化し、新しい発想や相乗効果が生まれやすくなる ・越境学習者本人も越境先の中で「味方」が増え、心理的安全性を確保しやすい
高い人／低い人の特徴	高い人 越境学習者に「〇〇さんにはもう話しましたか？」と関係構築を促す。必要があれば対面の場を設定する 低い人 越境学習者を担当部署に丸投げし、放置してしまう。越境学習者が孤独感を抱きやすい
行動イメージ	・越境学習者が関わるプロジェクトの関係者を一覧化し、早期に顔合わせの場を作る ・雑談や昼食、オンラインでの非公式な対話を推奨し、質問や相談をしやすい雰囲気を作る ・「1週間で3人と1対1で話をしてみましょう」など、行動目標を設定し、人脈形成を支援する

伴走者に求められるスキル

越境中に求められる伴走者のスキル

● 文化支援

内容	越境学習者が越境先の文化や慣習、仕事の進め方を早くつかめるよう導くスキル ・最初の段階で戸惑いを減らす工夫が求められる
スキルが発揮されると何が良いか	・業務コミュニケーションの齟齬や心理的負担が減り、越境学習者が自発的に動きやすくなる ・早期にチームに馴染み、成果創出もしやすい
高い人／低い人の特徴	高い人 書面上の規則だけでなく「暗黙の了解」や「組織特有の習慣」をわかりやすく伝える 例えば「この会議はいつも議論が少なめ」「金曜は〇〇な人が多いから質問しやすい」など 低い人 越境学習者が戸惑っていても「見れば分かるはず」と丸投げし、無用な失敗や萎縮を招く
行動イメージ	・最初期に、必要な連絡・承認プロセス、使うツール、各種定例会議の目的・参加方法などを伝える ・先輩社員との「バディ制度」のようなものを設定し、雑談含めて何でも聞けるようにする ・文化への適応度合いを尋ね、わからない点がないか再確認する

伴走者に求められるスキル

越境中に求められる伴走者のスキル

● 創発促進

内容	越境学習者が持ち込む視点を活かし、新しい企画や改善を生み出すための場づくり・仕掛けを考えるスキル ・せっかく外部から来た人材がいるなら、既存事業や組織の見直しにも着手してほしいところ
スキルが発揮されると何が良いか	・越境先にとっては新規事業やサービス、業務改善につながる ・越境学習者にとっては主体的にイノベーションに関わる経験となり、成長につながる
高い人／低い人の特徴	高い人 越境学習者に「所属組織ではどうしていましたか？」「それをうちの組織で実践するとどうなりますか？」など質問し、気づきを刺激する。発案を具体化する時間を作る 低い人 目先の業務指示で終わり、新規の発想や企画を引き出す場を作らない。越境学習者の持つ外部視点が埋もれたままになってしまう
行動イメージ	・「案出し会議」を設定し、越境学習者からの所属組織の事例や知見を組織に還元できないか検討する ・経営陣や別チームの責任者を集めて、越境学習者も含めた少人数で案を練る ・越境学習者が本当にやってみたい提案があれば、短期間の実証実験を設定し、小さく試す

伴走者に求められるスキル

越境中に求められる伴走者のスキル

● 連絡役

内容	所属組織の上司や人事と円滑に情報交換できるよう、伴走者が連絡役・調整役を担うスキル ・越境学習者は越境先にいる間も、所属組織に所属し続けている
スキルが発揮されると何が良いか	・越境学習者が越境先で頑張っている状況や成果を所属組織が把握できるため、復帰後の配属やキャリア面談がうまく進む ・越境学習者自身も「自分を見てくれている」と感じ、やる気を保ちやすい
高い人／低い人の特徴	高い人 所属組織と越境先の間で報告や共有の会議を実施し、状況を正しく伝える。越境学習者にとっても、戻った後の不安を減らす効果がある 低い人 双方に丸投げして放置しがち。所属組織としては「何しているのだろうか」と疑問が生じ、越境学習者が帰って来たときにも評価しようがない
行動イメージ	・所属組織の上司や人事を交えた会議を短時間で行い、進捗や成果、そして越境学習者の様子を報告する ・所属組織からの質問や伝言を随時、越境学習者に伝え、「所属組織での期待」や「必要としている情報」を意識づける ・越境学習者の許可を得て、越境先における取り組みを抜粋して所属組織に共有する

伴走者に求められるスキル

越境後に求められる伴走者のスキル

● 振り返り促進

内容	越境期間で得た学び・能力・人脈などを言語化し、学習者自身が納得する形で整理するための支援スキル ・特に帰任直後の振り返りが重要となる
スキルが発揮されると何が良いか	・越境の経験が「一過性」ではなく、組織への還元・個人の成長につながる道筋が見えやすくなる ・越境学習者が所属組織で新しい挑戦を始める足がかりを得られる
高い人／低い人の特徴	高い人 帰任後に時間を作り、越境学習者が何を学んだかを質問する。具体的なエピソードと結びつけて言語化してもらう 低い人 帰任直後にいきなり元の業務に戻し、振り返る暇を与えない。せっかくの学びが埋もれてしまう
行動イメージ	・所属組織の上司を交えて振り返りを実施し、学んだ事例や成果を共有する ・社内ブログやイントラに「越境報告」として越境学習者自身が記事を書くよう促し、主観的・客観的に整理・解釈を支援 ・これまでのキャリアとのつながりを意識できるようなシートを活用し、「越境で培ったもの×組織課題」を洗い出す

伴走者に求められるスキル

越境後に求められる伴走者のスキル

● 役割設計

内容	帰任後に、越境学習者がどのような役割で所属組織に貢献するかを再設定するスキル ・元の仕事に戻すだけでなく、越境学習者が得た能力や視点を活かす場を与える
スキルが発揮されると何が良いか	・越境学習者が帰ってきた後に「自分はここで新しい力を発揮できる」と実感しやすい ・組織としても革新的な活動や改善が起こりやすい
高い人／低い人の特徴	高い人 所属組織の上司と相談し、越境学習者の強み・興味に合う仕事の割り当てやプロジェクト参画を考える。 「戻る前」から設計し始める 低い人 越境前と同じ仕事内容に復帰させるだけで、変化を発揮させない。結果的に越境学習者のモチベーションが下がる
行動イメージ	・帰任前から、所属組織の上司・越境学習者・伴走者で話し合い、帰任後の配属案や取り組みテーマを具体化 ・新プロジェクトがあれば、越境学習者が試しに加入できる枠を用意しておく ・越境学習者に「越境先で学んだ知見をどう活かそうか」を発表してもらい、周囲の協力を得ながら役割を作る

伴走者に求められるスキル

越境後に求められる伴走者のスキル

● 実験推進

内容	イノベーションを進められるよう、「小さな実験」や部署横断連携を後押しするスキル ・帰任後、越境学習者が新しい視点や課題を提案しても、組織には「元に戻ろう」とする慣性が働く
スキルが発揮されると何が良いか	・越境先で得た発想を所属組織に取り入れ、業務プロセスや製品・サービス改善、新規事業の芽を育てやすい ・事業や組織のイノベーションにつながる
高い人／低い人の特徴	高い人 越境学習者の「こんな改善があるかも」に対し、一度試せる環境を上層部や関連部門と協議し、実験の許可を得る 低い人 「そんなことは、うちでは無理」と頭ごなしに否定し、現状を崩さないように動いてしまう
行動イメージ	・帰任者が案を共有できる開放的な場（会議・社内SNSなど）を設定 ・小さな提案でも実証実験枠などを活用して、試行できるようにする ・必要な予算や承認経路を伴走者が社内でも根回しするなど、「あの人がいるおかげで動きやすい」と感じてもらう

伴走者に求められるスキル

越境後に求められる伴走者のスキル

● 社内PR

内容	越境学習者が越境先で得た成果や経験を、所属組織の多くのメンバーに知ってもらうためのPRスキル ・帰任後にイベントや場を設ける
スキルが発揮されると何が良いか	・越境学習者が得た知見を組織に還元しやすくなり、他部門との連携や共創の機会も増える ・次の越境学習候補者の意欲向上にもつながる
高い人／低い人の特徴	高い人 報告会・SNS発信などのイベントを企画し、越境学習者の学びや事例を発信。周囲の興味を高める 低い人 越境学習者が得た経験をほとんど周囲に伝えない。越境学習者本人も遠慮して黙ってしまうため、「行った意味があったのか」と疑問を持たれる
行動イメージ	・帰任後に、上司や関係部署を招いて「報告会」を開催。越境学習者が事例を紹介 ・イントラネットや社内SNSで「越境体験インタビュー」を掲載し、学びを文章化 ・似たテーマの部門・プロジェクトにつなぎ、「こんな知見を活かせそう」と紹介を行う

伴走者に求められるスキル

越境後に求められる伴走者のスキル

● つながり支援

内容	帰任後も越境学習者が成長機会を得られるよう、社内外の人脈形成・学びの場に接触できるように案内するスキル ・本人は自社で動き回るばかりになる可能性もあるので、意識して外部との接点を継続して提供する
スキルが発揮されると何が良いか	・一度きりの越境で終わらず、所属組織に戻ってからも外部人脈や学びを発展させられる ・組織としても多様な協働の芽が育つ
高い人／低い人の特徴	高い人 越境学習者が得た人脈を社内業務で生かしてもらうだけでなく、外部のイベントやコミュニティにも誘導する 低い人 帰任後は完全に放任し、外部とのつながりが立ち消えになって、学んだことが組織にも本人にも十分活きないままになる
行動イメージ	・伴走者が把握しているイベントや業界勉強会を紹介し、参加を促す ・越境学習者同士のコミュニティを社内に立ち上げ、情報交換の場を作る ・キャリア面談を設定し、「外の世界に触れる時間は取れているか」を確認する

伴走者に求められるスキル

越境プロセス全体を通じて求められるスキル

● 観察傾聴

内容	学習者がどんな心理状態にあるかを、週報や日々の会話などから敏感に察知するスキル ・週報の記述内容が変化したり、発言が減ったりするなどの兆候を見逃さない
スキルが発揮されると何が良いか	・早期に精神面のケアができ、挫折や成果不振を防ぐ ・越境学習者が支援を必要としているタイミングで声掛けできるため、意欲低下を長引かせない
高い人／低い人の特徴	高い人 コメントの文面や表情の変化、小さな発言の矛盾などに気づきやすい。そこを丁寧に聞き出し、本人も意識していなかった課題を顕在化できる 低い人 定型的なやりとりだけで終わらせる。異変を見過ごしてしまい、大きな問題に発展してから気づく
行動イメージ	・週報で「気力・体力・仕事の充実度」を点数化してもらい、急な変動がないか見る ・軽めの雑談を欠かさず実施し、越境学習者の些細な違和感も拾い上げるようにする ・節目に丁寧な面談を行い、これまでの心情を振り返ってもらう

伴走者に求められるスキル

越境プロセス全体を通じて求められるスキル

● 取り次ぎ

内容	越境学習者一人に集中するのではなく、越境学習者を取り巻く越境先・所属組織両方の人々の協働を得られるよう調整し、うまく資源を引き出すためのスキル
スキルが発揮されると何が良いか	・越境学習者が孤軍奮闘にならず、必要な時機に周囲の支援を得られる ・問題が起きても複数の視点から解決策を検討できる
高い人／低い人の特徴	高い人 社内外の重要人物を紹介、必要に応じて話を取り次ぎ、越境学習者が業務を遂行しやすい環境を作る 低い人 伴走者自身が「自分が全て解決しなければ」と抱え込み、逆に周囲を活用しない。連絡漏れが発生しやすい
行動イメージ	・越境学習者にとって重要な利害関係者（越境先の経営者・所属組織の上司・人事など）を一覧化し、連携を設計 ・越境学習者が直面する課題について、関係者とチャットのグループや定例会などで情報を共有 ・抱え込みすぎないように、必要に応じて別の伴走者にも相談し、助けを借りる

伴走者に求められるスキル

越境プロセス全体を通じて求められるスキル

● 代案提示

内容	越境学習者の思考が煮詰まっているときに、一つの答えでなく複数の代案を示し、考えの幅を広げるスキル ・時に伴走者は経営者の視点など別の角度を提供する
スキルが発揮されると何が良いか	・越境学習者が「自分にはこういう選択肢もあったのか」と気づき、新しい行動に踏み出しやすくなる ・問題解決の幅が広がる
高い人／低い人の特徴	高い人 自分の意見を押しつけず、「A案もあるがB案もある」「Cの方法も考えられる」といくつかの選択肢を提示し、学習者に熟考してもらう 低い人 自分の価値観で「それはおかしい」「こうしたほうが良い」と断言する。学習者の考えを狭めてしまう
行動イメージ	・越境学習者が困っている場面で「もし所属組織の規則ならどうするか」「越境先の文化ならどうするか」と別の角度を質問する ・他社・他業界の事例を紹介し、「これをどう応用できるか」を考えてもらう ・「3つの案を考えてみたが、どう思うか」と提案し、最終判断は越境学習者に委ねる

伴走者に求められるスキル

越境プロセス全体を通じて求められるスキル

● 成果翻訳

内容	立場によって異なる言語を相互に橋渡しするスキル • 越境先で得た知見を所属組織が理解できる言葉に翻訳し、その意義を伝えたり、逆に所属組織の期待を越境先に伝えるなどの連携を行う
スキルが発揮されると何が良いか	• 越境学習者の越境先における仕事が、所属組織にとってどんな価値を持つのが可視化され、越境学習者が帰ってからも評価・活用されやすい • 越境先も所属組織の求める方向性を理解しやすい
高い人／低い人の特徴	高い人 所属組織の基準や成果物の形式を知りつつ、越境先の行動や成果を所属組織向けに分かりやすく翻訳。逆も行う 低い人 双方の言語の違いを認識せず、「分かってくれるはず」と思い込み、誤解やすれ違いを生む
行動イメージ	• 越境学習者の成果物を、所属組織が把握しやすいよう資料に補足を加えて送る • 所属組織の上司や人事に対して「越境先ではこういう成果の出し方が普通」と説明する場を設ける • 報告会で、越境学習者が扱った案件を所属組織の業務の流れと対比しながら発表してもらう

伴走者に求められるスキル

越境プロセス全体を通じて求められるスキル

● 相互学習

内容	「越境学習者を指導する」だけでなく、「越境学習者からも学ぶ」姿勢を持ち続けること ・越境先・所属組織はそれぞれ異なる環境や知見を持っているため、伴走者自身も成長機会と捉える
スキルが発揮されると何が良いか	・伴走者自身が成長し、次の越境学習者の支援に活かせる ・越境学習者も「対等な関係」の中で自己開示しやすくなり、深い学びが促進される
高い人／低い人の特徴	高い人 越境学習者からの意見を素直に受け止め、自ら取り込んで改善していく姿勢がある。結果として支援の方法も蓄積されていく 低い人 自分の価値観を絶対視し、越境学習者を「育成対象」としか見ない。古いやり方が変わらず、支援の質も向上しない
行動イメージ	・伴走者自身も越境学習者に「ここはどう思うか」と質問し、伴走者の働きかけへのフィードバックを求める ・越境学習者からの意見を他の伴走者に共有し、共に改善策を考える ・「自分が次に支援するときはどう活かそうか」を記録しながら進め、越境学習者との対話を通じて伴走者も学びを言語化する

伴走者に求められるスキル

伴走者の種類ごとのスキル:所属組織の伴走者

所属組織の伴走者は、「送り出し側」として越境学習者を事前に選抜し、越境後もその帰任先として越境学習者を迎え入れる存在である。所属組織の関係者が越境者の“心理的安全性の基地”となり、越境学習全体における「本拠地での支援」「内省支援」「帰任後の活用支援」を担当しやすい立場。

● 越境前

目的抽出	・越境学習者自身が「なぜ越境学習をしたいのか」を言語化できるよう支援し、本人のやりたいことを掘り下げる。さらに所属組織としても「どんな人材に成長してほしいか」といった観点から、越境の方向性・期間等を共に検討する ・組織的な利点だけでなく学習者本人の欲求や動機を中心に据える。単に「外に行って来てください」とするのではなく、“本人が求めるもの”の言語化を重視する
期待調整	・所属組織の上司・人事・経営層らと、越境学習者本人が抱く期待との乖離を可能な限り埋める。越境学習者と組織双方が「どのような成果」「どの程度の期間・条件」を想定しているかをすり合わせる。 ・組織側の期待を押しつけず、越境学習者本人も納得・共感できるものにする。送り出す上司が頻繁に代わる場合、やりとりが曖昧にならないよう合意事項を残しておく
合意形成	・実際に越境学習者が“どの部署から出るか”“戻り先はどこになるか”“評価をどう扱うか”など、越境学習全体の制度設計に関連する利害調整を行う ・所属組織の稟議を円滑に通すため、本人と組織の利害を文書化しておく必要がある。組織内の合意があやふやだと、越境学習者が後々「こんなはずではなかった」と苦しみ可能性がある
協働調整	・越境学習者が円滑に外へ飛び出していけるよう、社内外の資源を動員し、準備を加速させる。 ・組織内で反対意見があれば対話しておく。部門長の理解不足があると越境学習者の精神的負担が増す。越境学習者本人が孤立しないよう、周囲を味方に付ける
不安可視化	・越境学習者自身が抱えている不安を顕在化し、対応策を講じられるよう支援する。 ・不安に対して“どうにかなる”などの根性論を押し付けない。安心しすぎて挑戦が薄まらないよう、適度な挑戦目標との調和を図る

伴走者に求められるスキル

伴走者の種類ごとのスキル:所属組織の伴走者

● 越境中

進捗確認	・越境学習者が「どれだけ当初の目標に近づいているか」を確認し、必要に応じて上司や人事、越境学習者へ共有する ・干渉しすぎると越境学習者が息苦しくなるが、全く放置だと「孤独」になりがちなので、塩梅に注意する
人脈支援	・本人が越境先で十分に実力を発揮するため、社内外のネットワークをつなぎ、必要なら所属組織の資源を取り次ぐ ・あまり社内情報を開示しすぎないようにコンプライアンスとの兼ね合いに注意。既存の利害関係と衝突しないかを事前に確認するなど、情報管理にも配慮する
文化支援	・越境学習者が「所属組織の文化」と「越境先の文化」の違いに戸惑う際に、本来の所属組織としての文化の観点を説明する ・越境学習者が「所属組織の文化を変える必要がある」と思っている場合は、学習棄却を後押しするが、完全に否定しすぎると帰任後の違和感をあまりに増幅させる可能性があり、調整が重要
創発促進	・本人が越境先で学んだことをさらに高め、想定を超えた新しい発想が生まれるよう、気づきをくすぐる働きかけをする ・越境先の機密情報にならない範囲で案を話してもらう点に注意し、あくまで個人の学習や新規事業創出という建前を守る
連絡役	・所属組織の部門や人事、経営層への連絡の窓口を担い、越境先との交渉や調整も行う ・所属組織としての立場が強すぎると、越境先の意向を阻害する可能性もあるので、中立性・柔軟性に配慮する。越境学習者から「組織への連絡は控えてほしい」と要請された場合は、その希望を尊重する

伴走者に求められるスキル

伴走者の種類ごとのスキル:所属組織の伴走者

● 越境後

振り返り促進	・帰任してきた越境学習者が、越境体験を整理し、自分なりの成功・失敗や学習を言語化できるようにする ・帰ってすぐに元の業務に没頭させると、せっかくの学習が宙に浮いてしまう。短時間でも振り返りを促す
役割設計	・帰ってきた越境学習者の新しい視点を、組織変革や新規事業で活かせるように「新たな任務」を設計する ・任務が曖昧だと、折角の経験が発揮されず、また元の慣習に戻ってしまう。「もう戻ってきたから一社員として前と同じ業務」という扱いは意欲低下に直結する
実験推進	・新規の取り組みを組織内で試行・実行する際に、越境学習者が得た知見や人脈を活かせるよう支援する ・所属組織内では稟議や承認のプロセスが長い場合もあるので、実験に時間をかけすぎないように伴走者が上層部や関連部門を説得し、障壁を取り除く
社内PR	・越境学習者が得た成果を、社内の幅広い層へ発信し、越境学習の波及効果を高める。 ・情報発信しすぎて本人が「広告塔」として消費されないよう注意する。成果を共有しつつ、本人のさらなる成長機会を確保する
つながり支援	・越境学習者が築いた越境先との人脈を活かして、組織の外部ネットワークを継続的に拡張・活用する ・本人にばかりネットワーク活用を依存しないよう、組織側でも窓口などを整え、外部との接点が属人的になりすぎない仕掛けをつくる

伴走者に求められるスキル

伴走者の種類ごとのスキル:所属組織の伴走者

● 越境プロセス全体

観察傾聴	・越境学習者の言動・状態を丁寧に観察し、潜在的な問題や不安、強みなどに気づけるように「傾聴」を徹底する ・所属組織が、「対話」と「監視」を混同すると、越境学習者が本音を話しにくくなるので注意。“本音を聞き出す”ことで、課題に対処したり強みを伸ばす足がかりにしたりすることが重要
取り次ぎ	・越境学習者が必要とする社内外の資源・人脈へ接触できるよう、橋渡し役を務める ・紹介した相手と問題が起きたときも責任をもってフォローし、越境学習者に負担をかけすぎない。「必要な時にすぐ連絡していい」と越境学習者に伝え、連絡の障壁を下げる
代案提示	・越境学習者が壁にぶつかったときに、一方的に「正解」を教えるのではなく“複数の方向性”を提案し、選択を促す ・あまり多すぎる代案はかえって混乱を招く。3案程度を目安にするなど工夫が必要。最終判断は越境学習者自身が行うことで、責任感や主体性を育む
成果翻訳	・越境学習者の越境先における成果・経験が所属組織にとってどう価値があるかを“翻訳”し社内の理解を促す ・例えば、“ベンチャーかぶれ”のような状態で専門用語やスピード感をそのまま語っても社内には浸透しにくい。所属組織の人に伝わる言葉を選ぶ。越境学習者自身が説明下手なら伴走者が支援する
相互学習	・越境先における学びを所属組織に還元しつつ、逆に所属組織側の知識も越境先に活かせる形で、双方向の学習を発生させる ・所属組織からの押しつけ（自社の規則を無理に持ち込む等）や、越境先からの一方的な利用（営業リスト確保だけに使われる等）にならないようにする。越境学習者個人が板挟みになる可能性もあるため、伴走者が「両者の橋渡し役」となる

伴走者に求められるスキル

伴走者の種類ごとのスキル:越境先の伴走者

越境先の伴走者は、「受け入れ側」として越境学習者と日々接し、実務を通じて成長機会を与えながら成果を引き出す。ベンチャーであれば経営者や事業責任者が直接伴走する事例もある。

● 越境前

目的抽出	・面談時に「なぜ、うちの会社に来たいのか」を深掘し、相手の動機や潜在能力を把握する ・そもそも越境先が定義している事業戦略や、短期で習得してほしい能力を意識しつつ、相手の意欲と噛み合うか確認する
期待調整	・越境学習者本人の期待と越境先としての要件を整合させる ・所属組織の文化との違いを伝えておかないと、後々大きな摩擦が起こる危険性がある
合意形成	・受け入れプロジェクトの範囲や条件など、越境先の内部で意思決定し、越境学習者にも同意を取る ・越境先では条件の整備が不十分な場合もあるため、過剰に曖昧さを残さないように気をつける
協働調整	・社内メンバーにも「越境学習者を受け入れる意義」を説明し、協力体制を整える ・「外部の企業の人が上から目線で来るのでは」といった誤解が起きないように、受け入れチームに丁寧に背景を伝える
不安可視化	・候補者の「越境先に馴染めるか」「この期間で成果出せるか」などの不安を把握し、先に手を打つ ・早い段階で相手の悩みをすくい取れないと、初期から熱量が下がり、軌道に乗る前に終わってしまう

伴走者に求められるスキル

伴走者の種類ごとのスキル:越境先の伴走者

● 越境中

進捗確認	・越境学習者が担っている業務の進捗や学習状況を継続的に把握し、早期に問題を発見する ・所属組織から来た人は進捗報告に慣れていることもあるが、逆に自分の失敗や遅れを隠してしまう場合もあるので注意する
人脈支援	・越境学習者が越境先で必要とする人脈を広げられるよう、適切な人を紹介する ・紹介する場や人選が越境学習者の希望に合わなければ、的外れになる。こまめに意思疎通して方向を合わせる
文化支援	・越境先独特の、例えばスピード感や水平的な文化、意思決定の方法を越境学習者が理解し適応できるよう導く。 ・あまりにも突き放すと越境学習者が戸惑って孤立するため、最初は丁寧にフォローする。ただし自社流を過剰に押し付けると、所属組織の価値観との板挟みに陥ることがある
創発促進	・越境学習者が新規プロジェクトや革新的な案を生み出せるよう、自由に意見しやすい環境を作る ・失敗したときの手助けが何もないと越境学習者がリスクを取りにくい。失敗を歓迎する文化を示す
連絡役	・越境学習者が所属組織と情報をやりとりする際の窓口を担い、必要に応じて両者を仲介する ・情報管理の規則が所属組織と越境先で異なる場合、機密情報の扱いに細心の注意を払う

伴走者に求められるスキル

伴走者の種類ごとのスキル:越境先の伴走者

● 越境後

振り返り促進	・越境先を去る越境学習者が、自分の貢献度や学びを総括できるようにする ・越境学習者の心理的にも、最後まで“よい形で終える”ことが大切。そのための振り返り場の設定を怠らない
役割設計	・継続的に業務委託などを考える場合、帰任後も連携できるようにする ・帰任後の所属組織との対立防止のため、本人だけでなく所属組織の伴走者とも合意形成が必要
実験推進	・越境学習者が所属組織に戻った後も、越境先としては実験的な協働を仕掛ける ・帰任直後は忙しくなるため、あまり急ぎすぎずタイミングを見計らう。越境学習者が社内の説得を進める余地も与える
社内PR	・越境学習者が越境先で成し遂げたことや、越境先ならではの知見を「所属組織に広める」手助けをする ・情報公開の範囲を双方ですり合わせ、越境先の機密が守られるようにする
つながり支援	・越境学習者が戻った後も、個人のキャリアや企業間の連携で、相互の関係性が切れないようにする ・「もう別の越境学習者が来たから前の人は用済み」とならないよう、OB/OGネットワークを大切に育てる

伴走者に求められるスキル

伴走者の種類ごとのスキル:越境先の伴走者

● 越境プロセス全体

観察傾聴	・越境先の文化になじめずに悩んでいる越境学習者の兆候を発見する上で重要 ・一見すると元気そうでも、実際には孤立感や疎外感を抱えている場合があるため、越境学習者の普段との些細な違い（表情・仕草・口数・やりとりの頻度など）を見逃さないようにする
取り次ぎ	・越境先にいる越境学習者が、社内外の資源（専門家・提携先・外部ネットワーク）を活用しやすいように橋渡しを行う ・「〇〇さんを紹介してほしい」「この分野について詳しい方はいないか」などの要望を汲み取り、越境学習者を適切な相手につなげる。越境学習者は越境先でも周辺環境を活用しやすくなり、成果につながる
代案提示	・越境学習者の提案が、越境先の現場感覚やスピード感と乖離している場合に用いる ・所属組織流の進め方だけに固執するのではなく、越境先の実情に即した別の選択肢を提案する。越境学習者が越境先の文化により早く順応し、成果を出しやすくなるよう導く
成果翻訳	・越境学習者が行ったことを所属組織にわかりやすく示すために必要。越境先では検証や成果を短い期間で積み上げるが、それらを所属組織の基準や文脈に置き換えて整理・報告する支援をする ・「どんな小さな成果がどういう将来の可能性を示すか」などを、越境学習者と言語化し、戻った際にも高く評価してもらえるよう橋渡しをする
相互学習	・越境学習者から所属組織流の知見を取り入れられるのはもちろん、越境先の知見を越境学習者に還元する「双方向の学習」の姿勢が肝心 ・「越境先のやり方を教えてあげる」のではなく、所属組織での枠組みや管理術などを越境先側が吸収できる好機と捉える

伴走者に求められるスキル

伴走者の種類ごとのスキル: 第三者的な伴走者

第三者的な伴走者とは、「所属組織でも越境先でもないが、両者と関わりを持つ中立的役割」を担う存在。

越境学習者の相談役になりやすく、課題発見や解決策の助言をしつつも、直接の指示命令権限を持たないという特徴がある。

● 越境前

目的抽出	・越境学習者が自らの将来像を自覚できるよう面談を通じて深掘し、越境先選びを支援する ・越境学習者が社内の評価や上司の期待に影響され過ぎないように、本人の視点を優先す
期待調整	・所属組織と越境先の希望を聞き、越境学習者が「現実的な期待値」を見失わないよう支援する ・両者の利害を代弁しすぎて、伴走者自身が板挟みにならないよう、あくまでファシリテーターに徹する
合意形成	・送り出す部門・受け入れ先・越境学習者の三者が合意できるよう、調整を進める ・正式に越境が決まるまでは、曖昧すぎる取り決めを残さず、確認を怠らない
協働調整	・越境学習者を取り囲む関係者（上司や人事、社内OB、受け入れ担当者など）を動員し、前向きな雰囲気醸成する ・第三者が動きすぎると、逆に本人の主体性が弱まる恐れもあるので、あくまで裏方で支援する感覚が大切
不安可視化	・本人が抱える不安を吐き出せる場を作り、「何が懸念なのか」を明確にして、対策や心構えを共有する ・不安を可視化しても解消できるかは別問題。むしろ「完全には消せない不安」だと本人が納得して挑戦できる状態を作る

伴走者に求められるスキル

伴走者の種類ごとのスキル: 第三者的な伴走者

● 越境中

進捗確認	・越境学習者が今どんな状況か、精神面や業務面で遅れや問題を抱えていないかを確認する ・本人が周りに言えない悩みが出てくる場合を想定し、いつでも相談できると伝えておく
人脈支援	・伴走者が持つ社外の知見や専門家ネットワークなどを使い、越境学習者に有益なつながりを提供する ・副業やアルムナイとして活躍できる可能性も示唆しつつ、本人のペースを尊重する
文化支援	・所属組織と越境先の文化差に苦しむ越境学習者へ、客観的に双方の文化を解説する ・あまりにも相性が悪い場合はミスマッチの可能性もある。越境継続が困難な場合を含め、冷静に判断する必要がある
創発促進	・第三者だからこそ、新しい視点を越境学習者に与え、今の越境体験をさらに発展させるよう刺激を与える ・組織間の機密や事情があるため、踏み込み過ぎない。あくまで提案に留め、最終判断は現場に委ねる
連絡役	・越境学習者が所属組織や越境先との間で言いにくいことを、第三者の立場で取り次いだり、翻訳したりする ・越境学習者の信頼を裏切らないよう、本人の希望しない情報の開示はしない。連絡を代行しすぎると本人の自律性を奪う恐れがあり、均衡を取る必要がある

伴走者に求められるスキル

伴走者の種類ごとのスキル: 第三者的な伴走者

● 越境後

振り返り促進	・第三者の視点で越境学習者の経験を引き出し、客観的に分析する ・所属組織の上司には話しづらい悩みも吐き出せるよう、守秘義務を大切にする
役割設計	・帰任後の任務を「所属組織の伴走者」と一緒に練る際に、越境学習者が納得感を持てるよう、中立的に助言する ・第三者的な伴走者が組織における配属に直接的な決定権は持たないため、あくまで代案提示・働きかけに留める
実験推進	・帰任後に新しいプロジェクトに取り組む際、越境学習者が不安なく実験を回せるよう相談に乗る ・あくまで助言者なので、踏み込みすぎて組織内対立の火種にならないよう注意する
社内PR	・第三者の立場で、越境学習者の活躍ぶりを所属組織に発信する機会を作り、越境学習者が過小評価されないよう促す ・過度に持ち上げて社内の他の人との不公平感が生まれないよう、あくまで公平な見せ方を心がける
つながり支援	・帰任後の越境学習者と越境先、他企業からの越境学習OB等をつなぎ、コミュニティ形成を後押しする ・越境学習者が越境仲間との交流を求めている場合もあるので、強要しない。対面・オンライン両方で参加しやすい形式を用意する

伴走者に求められるスキル

伴走者の種類ごとのスキル: 第三者的な伴走者

● 越境プロセス全体

観察傾聴	・第三者ならではの中立性を活かし、越境学習者や関係者に遠慮なく本音を言ってもらえる関係をつくる ・「実はこんなところで悩んでいる」「本当はこうしたいのに言い出せない」など、隠れた声を拾い上げるためにも、根気よく耳を傾ける。双方に偏らずに話を聞くことで、客観的な見解を示しやすくなる
取り次ぎ	・所属組織と越境先で直接のやりとりが難しい場合に、仲介役を買って出る ・「越境先の現場ではこんな状況らしい」「所属組織にこういう資源がありそう」といった情報を橋渡しする。認識の乖離や行き違いが生じそうな場合には、早めに立ち回って解決を促す
代案提示	・両者が対立してしまいそうな場面では、両方の利害を踏まえた「落としどころ」を複数示して交渉を円滑化 ・「こういう視点を取り入れると妥協点が見えそう」「この方法なら双方が利益を得られそう」など、具体案を提示する。お互いが納得しやすい道筋を増やすことで、感情的な衝突を回避する
成果翻訳	・越境学習者の成果をわかりやすくまとめ、所属組織・越境先のそれぞれで「何がどのように役立つのか」を伝える。 ・所属組織では評価や文脈が違うことも多いため、越境先の成果を「所属組織にとってどのような価値があるか」に翻訳し、逆に所属組織側の視点も越境先に噛み砕いて説明する。越境学習者自身が、自分の取り組みを魅力的に発信できるよう支援する
相互学習	・越境学習者本人だけでなく、所属組織・越境先・その他の第三者も含めた横展開が重要 ・お互いの持つ知見や成功事例・失敗事例などを共有し合い、学びを連鎖させる。組織の垣根を超えた連携が深まることで、新たな可能性やイノベーションの種を生み出しやすくなる

伴走者の育成への含意

伴走者の育成への含意

伴走者の適性:どんな人が伴走者に適しているか

● 多様性を受容し、柔軟に対応できる人

越境学習者が直面する文化的・専門的な違いは大きい

この違いを肯定的に受け止める伴走者であれば、越境学習者も心理的安全性を保ち、挑戦しやすくなる

多様な価値観を受容できること

- ・ 越境学習者は、自分の「ホーム」である所属組織とは異なる文化・規模・ビジョンをもつ「アウェイ」である越境先で学びを得ようとする
- ・ 伴走者は「自分たちの考え・やり方が唯一の正解ではない」ことを理解し、柔軟に対応することが求められる
- ・ 特に異なる業界・専門分野に越境する場合、大きく文脈が変わるため、伴走者自身も「多様性を歓迎し、異なる意見・背景に関心を持てるか」が重要になる

やりとりを厭わず、対話を重ねられること

- ・ 越境学習においては、越境学習者が越境先の環境になじむまで心理的な障壁が生じやすい
- ・ 伴走者は「最初につまずきや戸惑い」を見逃さないためにも、定期的に短い対話を重ねたり、雑談の機会を作ったりするなどやりとりを増やす工夫が必要となる
- ・ 「傾聴力」や「観察力」を発揮しながら、越境学習者が本音を言いやすい空気を作ることで、課題や気持ちの変化を素早く察知できる

このような伴走者がいることで・・・

所属組織における「守り」がありつつ、越境先で主体的に活動できる

- ✓ 伴走者が適切にやりとりを行うと、越境学習者にとっては「苦しい時には戻れる人がいる」という精神的な安全網になる
- ✓ その結果、越境学習者は越境中にリスクを恐れすぎず積極的に動けるようになり、越境先のプロジェクトや業務の成果創出にも貢献しやすくなる

伴走者の育成への含意

伴走者の適性:どんな人が伴走者に適しているか

● 感情管理に長けており、人のやる気を引き出せる人

行き詰まったり、情熱が揺らいだりする場面は越境学習では頻発する

感情管理能力の高い伴走者は、越境学習者の変化を察知し、タイミングよく寄り添う

結果的に越境学習者は自分の考えを深め、軌道修正もしやすくなる

相手の感情に寄り添う能力の高さ

- ・ 越境学習者は、自らの業務能力や周囲からの評価、未知の環境への不安など、心理的なアップダウンを経験しやすい。
- ・ こうした感情の揺れに迅速に気づき、「話しやすい」「安心して相談できる」雰囲気を作れる人が適している。
- ・ 「元気がなさそうだ」「回答がいつもより簡潔すぎる」など、言動の変化に対して違和感を把握できるかどうか肝となる。

自主性を伸ばす働きかけができること

- ・ 越境学習者は所属組織とは異なる価値観や働き方を自分のものにし、最終的に所属組織へ還元する。
- ・ 伴走者が「上司と部下」のような指示型ではなく、越境学習者の自発性を促す提案や質問を投げられるかどうか肝心。
- ・ そのため、「どうしたいか」を深掘したり、「なぜそう思うか」を丁寧に問うたりするなど、越境学習者が自ら考えて行動を選択できるよう支援していく人が望ましい。

このような伴走者がいることで・・・

不安や葛藤が早期に表面化し、解決しやすくなる

- ✓ 短い対話の頻度でも、問題やストレスを小さな段階で発見できると、大きくなる前に対処できる
- ✓ 越境学習者が早く越境先になじみ、生産的な活動に時間を割けるようになる

伴走者の育成への含意

伴走者の適性:どんな人が伴走者に適しているか

● 事業全体を俯瞰できる管理力と経験

伴走者自身が事業全体や組織目標を俯瞰できると、越境学習者に対して「越境先における経験を所属組織の組織課題にどう役立てるか」を意識づけしやすい

結果、帰任後の活躍を見据えた方向性を共有しやすくなり、越境学習者の変化と組織の変化が結びつく

自社の現状や期待する役割を言語化できる

- ・ 越境学習者は「どんな課題を持って所属組織を離れたのか」「越境先からどんな学びを得て帰ってくるのか」を踏まえて行動する
- ・ しかし、越境中は越境先の課題を解決することにも注力するため、所属組織側が帰任後に求める役割と乖離が生じることもある
- ・ 伴走者が「なぜ越境学習者を送り出すのか」「帰ってきたらどんな活躍を期待するか」を整理しておくこと、越境中の中間目標や成長実感を支援しやすくなる

職種・職位にかかわらず多面的な助言や調整ができる

- ・ 越境先には、多職種・多業界の関係者が絡む
- ・ 伴走者が幅広い知識を持ち、さらに「専門分野が異なっても調整力を発揮できる」素養があれば、越境学習者が直面する課題の相談にも応じやすい
- ・ 自社内の重要人物とのつながりを活かして「越境中に得た視点を持ち帰る先を紹介する」など、越境学習者の社内連携を促進できる人も望ましい

このような伴走者がいることで・・・

帰任後に自らの経験を組織に還元する意識が高まる

- ✓ 伴走者が越境前・越境中から「所属組織にどう活かすか」を越境学習者とすり合わせていると、越境学習者は「得た学びを会社にどう還元しようか」という意識をもって戻ってくる。
- ✓ 所属組織も「越境後の配属や支援」を行い、越境学習者の新たな視点や専門性を活かしやすくなる。

伴走者の育成への含意

選抜志向から当事者意識の醸成へ

越境学習の伴走者を決める際、「伴走者候補を複数挙げて、最も適性のある人を選ぶ」という発想はあまり得策ではない。

この方法では、「選ばれなかった人」には越境学習者の成長支援に積極的に関わる意欲が芽生えにくく、“人任せ”な空気感が生まれる可能性がある。

特定の伴走者を決め打ちするのではなく、所属組織や越境先、あるいは第三者など「越境学習者に関わる様々な人」それぞれが少しずつ伴走者としてのスキルを高めるほうが良い。

越境学習が成り立つ背景には、「所属組織から越境先へ行く前（越境前）」「越境先へ実際に行った後（越境中）」「所属組織に戻ってくる後（越境後）」の各段階で、越境学習者の周囲に多様な人が関与する構造がある。

選ばれた“一部の人”のみを伴走者とするのではなく、関係者全員が適度な伴走スキルを身につけ、当事者として越境学習のプロセスに関与することで、越境学習者の成長と学びが総合的に高まる。

なお、経営層も伴走者の一員としての当事者意識を持つことが重要である。越境学習を通じた成長や組織変革を促進するためには、現場の個々の取り組みだけでなく、組織全体としての理解と支援が欠かせない。

イノベーションの実現プロセスにおいて、経営層も例外ではなく、組織の文化や仕組みづくりの面から、越境学習を促進する伴走者の一員である。全員が当事者意識をもち、越境学習を推進しやすい環境を整え、学びのプロセスを支えることが求められる。

伴走者の育成への含意

選抜志向から当事者意識の醸成へ

● 「一部」の伴走者を選ぶと起こりうる問題

孤立が生まれやすい

- ・ 特定の伴走者が選ばれると、越境学習者が困ったときややる気が下がったときに「その伴走者しか頼れない」という状況が生じる
- ・ 周囲は「自分は越境学習の部外者なので口を挟まないほうが良い」と距離を置き、結果的に越境学習者が孤立する

伴走者自身の資源枯渇

- ・ 選抜された伴走者が複数の越境学習者を同時に担当すると、個々の課題に十分時間を割けず、伴走の質が下がる恐れがある

● 関係者全員が「少しずつ伴走スキル」を持つ利点

多角的な視点を提供できる

- ・ 越境学習者が所属組織・越境先・第三者など複数の人から多様な視点や助言を得られる
- ・ 一人の伴走者のみでは見落としがちな気づきが得やすくなり、越境中・越境後の新たな発案や行動につながりやすくなる

相互育成が促進される

- ・ 越境学習者の成長に「自分も関わっている」という当事者意識が芽生えたと、関わる側（所属組織の同僚や上司、越境先のメンバーなど）の熱意も高まる
- ・ 「他者の成長に寄与できる力」を互いに伸ばす相乗効果が期待できる

越境前・越境中・越境後の連携

- ・ 越境学習者をめぐっては「越境前に元々所属していたメンバー」「越境中に共に働く越境先メンバー」「越境後に越境学習者を迎え入れる所属組織メンバー」など段階ごとに関係者が異なる
- ・ すべての段階で複数の人が伴走の姿勢を身につけていれば、一貫した支援がしやすくなる

伴走者の育成への含意

選抜志向から当事者意識の醸成へ

● 「伴走者」の分散化の事例

事例1：同僚や他のメンバーが「相談相手」になる

- ・ 越境先において、越境学習者と自分だけで抱え込むのではなく、社内の他のメンバーともたくさん話をするように促すことができる
- ・ 上司1名だけが伴走するのでなく、同僚数名と1対1で接する機会を増やすことで、越境学習者は「どの人にどの話をしようか」と選択できるようになる
- ・ 越境学習者は悩みを早期に打ち明けやすくなり、1名の伴走者がすべての課題に対応しきれない危険性を回避できる

事例2：越境前後を「同じ上司が見る」だけではなくチームで見える

- ・ 所属組織において越境前に上司が期待を伝えるが、越境中はほぼ距離を置くという方針がある
- ・ ただし帰ってきた後は周囲も含めたチームが「どういう経験をしてきたのか」と話を聞き、一緒になって新しい発想を引き出した
- ・ 上司1名だけが帰任後のフォローを行うより、同僚も動員したほうが、より多彩なフィードバックが得られ、越境学習者が着想した案を組織で活かす土台が築かれる

事例3：「北風と太陽」のような役割分担をする

- ・ 「ある伴走者が少し厳しめに接し、他の伴走者が寄り添ってケアをする」という“役割分担”をすることも可能
- ・ 1人の伴走者がすべての役割を担うのではなく、複数が少しずつ役割を分散するほうが、伴走者と越境学習者の負担も軽減される

伴走者の育成への含意

選抜志向から当事者意識の醸成へ

● 伴走者は「一人」ではなく「みんなで少しずつ」

伴走者を1人に固定するのではなく、周囲にいる様々な人が主体性を持って少しずつ伴走スキルを身につけるほうが、越境学習者の成長を総合的に高め、組織全体にも効果をもたらす

所属組織

人事や直属上司だけに頼るのではなく、同僚・他部署の重要人物・先輩社員など多様な人が越境学習者と関わり、伴走的に支援する

越境先

必ずしも1人の担当で支援をすべて抱え込むわけではなく、チーム全員が当事者意識を持ち、越境学習者の悩みを吸い上げられる体制を意識する

第三者

越境学習者の精神面やキャリア志向に寄り添い、組織とは距離を置いた相談役としても機能する。組織内のメンバーだけでは拾いきれない気づきや視点を与えてくれる

- 
- ✓ 多層的な支援体制を整えることで、越境前・越境中・越境後を通じて、越境学習者が「孤立せずに」「主体的に」学びを深めることが期待される
 - ✓ それは同時に、伴走する側の多くのメンバーが「人を支えるスキル」を身につけ、組織文化を変え、さらなるイノベーションへと発展させる出発点ともなる

伴走者の育成への含意

伴走者を育てる経験

● どのような経験を積むと良い伴走者になれるか

所属組織

組織内の人材育成や新規プロジェクト立ち上げの経験

所属組織内で新規事業や新しい取り組みを推進する際に、メンバーを支援したり動員したりした経験。組織内の調整や上層部への根回しなど、「組織内で変化を起こす」一連の流れを体験している

幅広い部門と連携する経験

研究開発・営業・人事など、異なる機能をもつ部門をまたいで仕事を進めた経験。所属組織の構造や意思決定フローを把握することで、越境学習者が戻ってきた後も、支援・調整がしやすくなる

不慣れな環境で戸惑う人の不安に寄り添う経験

所属組織の制度変更や部署異動など、メンバーが慣れない環境に移る際に支援した経験。越境学習で外部に出る越境学習者は不安を抱えやすいため、不安を聞き出して解消した実績が活きる

越境先

ベンチャーや別業界での多層的な役割経験

越境先は、越境学習者にとって未知の業界や企業文化が多い。そのため、社内外・異なる職種などを“横断”しながら仕事をする「多層的な役割」の経験（例えば、事業開発・営業・新規提案など）を積んでいると、越境学習者がどのようになじみ、成果を出しやすいかを助言できる

短期間でチームを立ち上げ、信頼関係を築く経験

越境先ではプロジェクトが短期間で動き、成果を求められることも多い。期間限定でメンバーを迎えるにあたって、いかに最初期に信頼関係を築き、越境学習者のやる気を高められるかが鍵。立ち上げ期のチームづくりや、短期目標の設定をしてきた経験が役立つ

経営者や投資家との折衝経験

越境先で越境学習者が担う業務が事業開発寄りであったり、経営陣と直接連携したりする場合、経営者や外部の利害関係者と対話する必要がある。伴走者自身が経営層とも直接やりとりした経験があると、越境学習者に対して的確な助言ができる

伴走者の育成への含意

伴走者を育てる経験

● どのような経験を積むと良い伴走者になれるか

第三者

他企業・他業界の事業を俯瞰する経験

例えば人材コンサルタント、事業プロデューサー、ベンチャー支援機関等で、多様な企業・業界を横断してプロジェクトを見てきた経験。俯瞰的な視点をもつことで、越境学習者が置かれている環境を客観的に捉え、課題抽出や働きかけがしやすくなる。

コーチングやメンタリングの経験

キャリアコンサルタントなどの資格を持つ、カウンセリングやコーチングの実務を数多くこなすなど、個人に寄り添った支援を行う専門性を有していると、越境学習者の心理的安全性を築きやすい。

企業間マッチングの設計経験

第三者の伴走者は、所属組織と越境先の間に立って調整を行うことがある。両者の実態に合わせて越境体験を調整したり、問題解決したりする能力が重要で、そのために企業間のマッチング業務を担ってきた経験や、複数の越境学習を設計・運用した実績があると良い。

伴走者の育成への含意

伴走者を育てる経験

● なぜその経験が重要なのか

越境学習者が抱える多面的な課題に対応するため

- ・ 越境学習者は、越境前に所属組織での職責や私生活などの状況を抱えつつ、越境先での実務にも対応する。
- ・ 「多面的な課題」を同時に抱えるため、支援者は多角的に相談に乗れる必要がある。多層的な役割の経験や俯瞰できる視点があると、一面だけでなく、心理面・業務面・キャリア面など多方面から働きかけられる。

短期間で信頼関係を築き、成果を出すため

- ・ 越境学習は限られた期間で学びと成果を得る。そのため、早期に信頼関係を構築するスキルが求められる。
- ・ 組織内外でチームを立ち上げた経験や新プロジェクトを回した経験は、短い期間で越境学習者の強みを把握し、意欲を最大化する上で効果的。

自律的な行動を促し、成長を最大化するため

- ・ 越境先では越境学習者が自律的に動くことで初めて大きな学びが得られる。
- ・ 越境学習者の自律を促すには、伴走者側が「答えを与える」だけでなく、問いを与えたり、考えを深めたりするような働きかけをする必要がある。
- ・ 人材育成・コーチング経験などは、そのためのヒアリング力・ファシリテーション力を高める。

越境後も知見を還元できる体制を作るため

- ・ 伴走者は、戻ってきた越境学習者をどう活かすかを設計する立場でもある。
- ・ 新規事業やプロジェクトの経験・部門横断の連携経験は、越境学習者の変化を理解し、適切な業務への配置を行い、知見を還元する体制構築に役立つ。

伴走者の育成への含意

伴走者を育てる経験

● 経験からの学習を促すために、どのような支援があると良いか

✓ 省察の機会と手法の提供

定期的な振り返り

- ・ 伴走者が自分の体験を言語化し、そこから学びを抽出できるよう時間を設ける。例えばプロジェクト終了ごとに「どのような気づきがあったか」「改善すべき点は何か」を整理できるようにする

適切な問いかけの枠組み

- ・ 具体的な問いかけの手法を用意することで、深い学習へとつなげやすくなる

✓ メンターや上司との対話

客観的な視点のフィードバック

- ・ 伴走者自身が気づけていない観点をメンターや上司が補完し、「あなたのこの対応には、こういう効果があった」「こういう選択肢もあり得たかもしれない」とフィードバックする

心理的安全性の高い関係構築

- ・ 振り返りの過程で、失敗や戸惑いを正直に語れる環境が不可欠。共感とフィードバックが得られるメンターとの対話が、伴走者の学習効果を高める

✓ ピアコミュニティでの学び合い

同じ立場の伴走者同士の交流

- ・ 組織や業界を越えて、同じく「伴走者」として活動している人たちと意見交換できる場を設ける。悩みや成功事例の共有により、新たな視点や実践的な知見を得る

勉強会やワークショップ

- ・ 実務経験を通じた学習は個人での振り返りだけでは限界があるため、外部の勉強会やワークショップにも参加し、広い視野を得る

伴走者の育成への含意

伴走者の越境学習

伴走者が「越境学習を豊富に経験している」ということは、越境学習者を支援する上で大きな意味を持つ。

伴走者自身が様々な組織・業務・人間関係の境界を越えた経験を積んでいることで、越境学習者に対して、多面的かつ柔軟な支援を提供できるようになる。

● 自身の「越境」経験がもたらす視座の広がり

伴走者自身が自社以外でも仕事をし、あるいは全く異なる業務領域や職務内容を経験していると、物事を多角的に見る視点が自然と育まれる。

多面的なアドバイスが可能に

- ・ 越境学習者が遭遇する課題に対して、単一のやり方や狭い経験の範囲だけでなく、「複数の視点・選択肢」を提示しやすくなる
- ・ 特に「別の組織でこういう解決策を見た」「異なる業種だとこのように取り組む」というような事例を踏まえて助言できるため、越境学習者にとっては豊富な選択肢や示唆が得られる

組織文化の違いを理解できる

- ・ 越境学習者が直面する「所属組織と越境先の文化の違い」「異なる組織での意思決定プロセスの違い」などを、伴走者自身も体感していると、「どのような点が壁になるか」を察知しやすくなる
- ・ 越境学習者が抱える違和感や葛藤を“自分ごと”として理解でき、具体的な助言ができる

伴走者の育成への含意

伴走者の越境学習

● 学習者の心理面への深い共感

越境学習に挑む越境学習者は、新しい環境で組織文化や業務習慣になじむ必要があり、心理的に不安定になる。

越境の初期段階における「戸惑い」への理解

- ・ 「初めて別の組織に入り、どう動いていいのかわからず悩む」というのは、越境学習で多くの越境学習者が通る道
- ・ 伴走者が「同じ戸惑いをかつて体験した」経験を持っていれば、越境学習者の心情を汲みとれる
- ・ 「自分の場合はこう乗り越えた」「こういう相手に相談するのが効果的だった」など、体験に根ざしたフォローがしやすくなる

精神面の早期把握

- ・ 過去に自分が越境して、「いつの段階でこういったことで、気持ちが沈みやすいのか」を把握していると、越境学習者のわずかな兆候を早期に察知できる
- ・ 「最近、表情や声色に元気がない」「週報や面談での話し方が変わってきた」などに敏感になり、越境学習者をフォローしやすい

伴走者の育成への含意

伴走者の越境学習

● 自身の「変化」体験を示す

伴走者が「自分も組織を越えた経験を通して成長を遂げた」というストーリーを持っていると、それ自体が越境学習者にとって学びの手がかりになる

成功・失敗体験の共有が説得力を高める

- ・ 伴走者から越境学習者に対して、大きく成長した経験や、失敗して苦しんだ経験を包み隠さず伝えることで、「自分が経験している苦労もよくあることなのか」「こういうふうに変えられる可能性があるのか」と越境学習者に希望を与える
- ・ 伴走者自身が「変わることを体現した存在として、越境学習者に安心感や信頼感を与えられる

“不確実な環境”における行動を後押し

- ・ 多くの越境学習では、不確実な仕事や新しい領域への挑戦が求められる
- ・ 伴走者自身が別の環境で試行錯誤を積み重ねた経験を示すことで、越境学習者の「やってみよう」という背中を押せる

伴走者の育成への含意

伴走者の越境学習

● 「自分も越境学習者と共に成長できる」という動機づけ

伴走者がただ“教える・助言する”だけでなく、「伴走者自身にとっても学びや気づきがある」と確信できることは、支援の質を大きく高める

伴走者自身の省察を促す

- ・ 越境学習者とやりとりする中で、自分がかつてどんなつまづきを経験し、どう乗り越えたかを改めて言語化することは、伴走者自身の省察を深めることにもなる
- ・ 結果的に「この部分が自分にとって強みになっている」「ここはまだ弱いかもしれない」というように伴走者自身も再学習できる

“共創”の感覚が生まれる

- ・ 越境学習者とのやりとりや共に仕事をする体験を通して、新たな発想を伴走者自身が得られることも少なくない
- ・ 越境学習者の視点や経験から学ぶことも多く、「自分も刺激を受けられるから伴走が楽しい」という気持ちが、さらに質の高い支援を生む

伴走者の育成への含意

伴走者の越境学習

● 組織全体として「越境経験の豊富な伴走者」を増やす意義

伴走者個人が越境経験を積むことの利点は多大だが、さらに組織全体として「越境経験が豊富な伴走者」を多く育成していくことには意義がある

個人に依存せず仕組みとして拡張しやすい

- ・ 一人だけ越境経験が豊富で優れた伴走者がいても、その個人に支援が集中すると容量オーバーを起こす。
- ・ 複数人の伴走者を組織内で育成していれば、越境学習者の特徴や性格に応じて対応でき、誰が支援に回っても一定水準以上の支援ができる。

“外で得た学び”が組織内に広く還流する

- ・ 越境を豊富に経験している伴走者同士が知見を共有し合うことで、「社外で得た学び」が大きな規模で社内に還流する。
- ・ 組織全体の視座が上がり、多様な働き方や外部との連携がしやすくなって、組織のオープンイノベーションの推進にもつながる。

伴走者の育成への含意

伴走者の越境学習

● 豊富な越境経験を積むための方法

伴走者自身が越境経験を積むために考えられる方法をいくつか示す

✓ 社内外での「小さな越境」を繰り返す

- ・ 副業やプロボノ、短期プロジェクトなど、比較的ライトな越境経験を積む
- ・ 短い期間でも異なる組織・業務に頻繁に触れることで、多角的な視点を身につける

✓ 長期のプログラムに自ら参加する

- ・ 6ヶ月から1年規模の越境学習に、伴走者自身が積極的に挑戦する
- ・ 「外の世界に飛び込む→越境先での困難を乗り越える→所属組織に戻って還元する」プロセスを体感することで、越境学習者の立場を深く理解できる

✓ 異なる業界間での交流に参加する

- ・ 社内に留まらず、ベンチャーやNPO、自治体、他業種のコミュニティに参加する
- ・ メンバー間の学び合い・情報交換を通して越境学習に近い“摩擦”や“刺激”を日頃から受ける

✓ 越境経験を伴走者同士で共有し合う

- ・ 組織内あるいは外部ネットワークで、越境経験豊富な伴走者と会話し、知見や体験談を得る。
- ・ 面談の手法や越境学習者へのフィードバック方法を互いに共有することで、自分自身の越境経験を有効に活かせるようになる。

伴走者の育成への含意

伴走者へのフィードバック

● 伴走者へのフィードバックが不足する背景

越境学習者に比べて“伴走者へのフィードバック設計”が意識されにくい

越境学習者へのフィードバック

- ・ 越境学習者は新しい環境や仕事に取り組む中で、自らの成長や成果を見直す機会が比較的設計されやすい

伴走者は「支援する側」と捉えられている

- ・ 一方で、伴走者は「学習を促進する役割」と見なされることが多く、フィードバックの対象としては後回しになりやすい。結果、伴走者が自分の伴走行為をどう改善すればよいかを知る機会が少ない

“伴走の質”が可視化されにくい

客観的な指標が不明瞭

- ・ 伴走者の成功や価値は、越境学習者の成果や満足度に間接的に反映される。しかし、それだけでは伴走者が「どの行動が効果的だったのか」を把握しにくい

フィードバック責任の曖昧さ

- ・ 越境学習者や周辺メンバーが、伴走者へフィードバックをする立場や責任を認識していない場合が多く、「言わなくても、なんとかやってくれるだろう」という暗黙の了解にとどまる

伴走者の育成への含意

伴走者へのフィードバック

● 伴走者へのフィードバックが重要な理由

伴走者の成長が、越境学習者の成長につながる

伴走のスキル向上により、学習支援の質が向上

- ・ 伴走者が越境学習者への問いかけや支援の仕方を改善すれば、越境学習者の気づきや行動がより効果的になる
- 心理的安全性の高い環境づくり
- ・ 伴走者がフィードバックを通じて意思疎通のスキルや傾聴力を高めれば、越境学習者は安心して挑戦できる

伴走者の意欲維持・向上

承認欲求・成長欲求の充足

- ・ 伴走者も一人の学習者である。自分が行った支援がどのように評価され、どのように役立ったかを知ることで自信が深まり、さらなる工夫や挑戦を意欲的に行える

エンゲージメント向上

- ・ 褒め言葉を得ることで、「この伴走の仕事は自分にとって価値がある」と感じ、組織やプロジェクトへの関与が強まる

フィードバックの不足による欠点

自身の課題認識が曖昧なまま

- ・ 伴走者は「自分のやり方で大丈夫だろうか」「もっと良い手法があるのでは」と漠然とした不安を抱えたままになり、改善の機会を逃す

越境学習者とのすれ違い

- ・ 越境学習者が内心「これはあまり助けになっていない」と感じていても、伴走者がそれを知らなければ方針を変えられない

伴走者の育成への含意

伴走者へのフィードバック

● フィードバックを設計する際の要点

✓ フィードバックは「評価」ではなく「成長支援」の一環

目的を明確に伝える

- ・ フィードバックの場は「伴走者を審査するため」ではなく、「より良い伴走者になるための気づきを得る場」であることを、伴走者・フィードバックを行う人の双方に周知する。

安心して受け取れる環境作り

- ・ 「失敗を責める」「上から目線でダメ出しをする」といった雰囲気を排除し、心理的安全性を確保する。

✓ フィードバックの主体を多様化する

越境学習者からの直接フィードバック

- ・ 実際に伴走を受けた当事者ならではの意見は貴重。例えば「こういう質問の仕方が自分にはありがたかった」「もう少し待ってほしかった」といった声が参考になる。

上司や周囲の関係者からのフィードバック

- ・ 伴走のプロセスや結果を客観的に見ている上司やメンター、周りのメンバーからの指摘は、伴走者の盲点を補完する。

自分自身へのフィードバック

- ・ 振り返りの時間をとり、伴走の記録を見直すことで、自分自身で学習を深める。「何がうまくいったのか」「次はどこを工夫できるか」といった問いを立てると良い。

伴走者の育成への含意

伴走者へのフィードバック

● フィードバックを設計する際の要点

✓ ポジティブ／ネガティブ・フィードバックの割合

ポジティブを重視しつつ、ネガティブを少しだけ取り入れる

- ・ ネガティブな要素（改善点など）も必要だが、まずは肯定的に成果や行為を認める方が、伴走者にとって安心感ややる気を引き出せる

ポジティブ・フィードバックの具体性

- ・ 「良かったです」という抽象的な言葉より、「〇〇のときの質問で、気づきを得られました」のように、具体的な行動と結果を結びつけて伝えると効果が高い

ネガティブ・フィードバックを適切に行う

- ・ 「もっとこうしてほしい」「もう少し様子を見るべきだった」など、改善点を示す際には、代替案や理由を添える。また、すぐに返答を求めず、伴走者が消化するための時間を用意する

✓ ネガティブ・フィードバックを受け止める場の設計

時間的な余裕の確保

- ・ ネガティブな指摘を受けるとき、伴走者は一度冷静になって考える時間が必要。すぐに反論や言い訳をしなくて良い空気づくりと適度な間隔を設ける

フィードバックの順序や方法

- ・ 例えば「サンドイッチ型（ポジティブ → 改善点 → ポジティブ）」で挟み込み、心理的安全性を維持しやすくする。対面が難しい場合でも、オンライン会議などで表情を確認しながら伝える

伴走者の育成への含意

伴走者へのフィードバック

● 伴走者同士のフィードバックがもたらす効果

越境学習では、伴走者が越境学習者を支援する過程で様々な知見を蓄積していくが、伴走者同士が「お互いの伴走ぶりをフィードバックし合う」ことも学びになる。

個別の伴走者が孤軍奮闘するだけでは、得られた経験が本人の中で終わってしまう。そこで、複数の伴走者が集まり、伴走の状況や課題、工夫点などを共有し合うと、質の高い伴走を育むことができる。

✓ 自分の伴走を相対化できる

伴走者は「自分流のやり方」「自分の経験」に沿って越境学習者への支援を行う傾向にあるが、他の伴走者の事例を聞くことで

「自分はこう考えていたけれど、違う方法をとっている人もいる」

「手厚く入りすぎたかもしれない／放任しすぎたのかもしれない」

といった“自分のスタイルを相対的に見る”視点が得られる

これは、自分の伴走の癖や強み・弱みを認識する上で重要

✓ 他者の伴走から新たな工夫を学べる

伴走者同士が具体的な成功例・失敗例・課題などを共有すると

「こんな風に不安を可視化していたのか」「進捗確認はあのツールを使うと便利なのか」

「業務の調整で、こういう協力要請ができるのか」

など、自分のやり方にはなかった視点や技術に気づく

互いに異なる業界・組織・越境学習に携わる伴走者同士であるほど、学びの幅が広がる

伴走者の育成への含意

伴走者へのフィードバック

- 伴走者同士のフィードバックがもたらす効果

- ✓ 伴走が終わった後でも“事例検討”の形で学べる

実際の越境学習期間中は忙しく、なかなか伴走者同士が腰を据えて学び合う機会を設けにくい。

しかし、越境が終わった後であっても「特定の場면을抽出して、自分ならどう関わるか話してみる」という方法で学習機会が作れる。これはケーススタディやロールプレイの発想に近く、「もし同じような場面が再度起きたら自分はどうか対応するか」を改めて考えたり、別の伴走者ならではの新しい対応策を知ったりできるのが利点。

伴走者の育成への含意

伴走者へのフィードバック

● 伴走者同士のフィードバックをどのように行うか

フィードバックの場を設計する流れを示す

step1：目的を明確化する

「今回は互いの伴走の事例を共有して、良かった点・悪かった点を洗い出し、次回以降に活かせるようにする」

「特定の場面（越境学習者が情熱を失いかけたときなど）に焦点化し、解決策を互いに提案し合う」

など、目的を意識すると、話し合いが散漫になりにくい

step2：共有の形式を決める

- ・ **ラウンドテーブル方式**：一人ずつ自身の伴走経験を発表→他の伴走者が質問・助言をする。
- ・ **ケーススタディ方式**：あらかじめ特定の場面（例えば「伴走者が入りすぎてしまった」「越境学習者が能力のミスマッチで落ち込んだ」など）を設定し、「自分ならどうするか」を順番に語る
- ・ **ロールプレイ方式**：対話形式で再現し、その様子をみんなで観察・フィードバックする

step3：フィードバックの規則を決める

- ・ 肯定的なフィードバックを最初に伝える（「ここはすごく良いやり方ですね」）
- ・ 改善提案は「相手を責める形」にならないように意識する（「こういう選択肢もありそうですが、どう思いますか？」など）
- ・ 伴走者間で上司・部下の関係がある場合、権限の差が働きやすいので、「フラットに意見を言う」環境づくりが欠かせない

step4：まとめと次への行動

- ・ 学んだことを個々の伴走者が記録し、次回以降に活かすための行動を一つでも決める
- ・ 「次回から週報の形式を改良してみる」「越境学習者の不安を可視化するためにアンケートを導入する」「多忙なときこそ別の伴走者を紹介できる仕組みを整える」といった行動を具体化することで、フィードバックが実践につながる

伴走者の育成への含意

伴走者へのフィードバック

● 具体的なフィードバックの方法と工夫

伴走者ごとの“伴走ログ”を用意する

- ・ 週報・月報などで溜まった越境学習者からの報告や、伴走者が取った行動を簡単にまとめておく
- ・ 「〇〇の時期に越境学習者が意欲低下→それに対して自分はこう対応した」という流れを箇条書きでも良いので残しておく、円滑に振り返りを共有できる

発表者が「自分の伴走」を振り返り、他者に問いかける

「こういう課題が発生したとき、こう介入しましたが、介入しすぎた気もしています。皆さんなら、どこまでサポートしますか」
「最終的には越境学習者が成果を出せましたが、途中で私が支援しすぎました。自律性との塩梅をどう考えるべきでしょうか」
といった疑問を提示すると、他の伴走者が意見を述べやすくなる

フィードバックする側は“気づいた点”と“別の選択肢”を提示する

- ・ 「こうしなさい」と指示するのではなく「ここはうまくいった点」「こういう方法もあるかもしれない」という形で複数の案を出す
- ・ 「自分ならこの場面で、こんな働きかけができそう」と経験談を語るのも効果的

特定の場面に絞った議論

- ・ 越境前に起こりやすい不安、越境中のやる気低下、越境後の配属ギャップなど、あえて場면을絞って深く議論する
- ・ 例えば、「越境学習者が越境先で“雑務ばかりで能力が伸びない”と嘆いたときに、伴走者としてどう動くか？」といった場面について議論すると、解決策や注意点が具体化されるため、他の場面にも応用しやすくなる

異なる伴走者間の連携

異なる伴走者間の連携

伴走者の異なる役割

越境学習には、所属組織の伴走者、越境先の伴走者、そして第三者的な伴走者の3種類が存在する。

これらはそれぞれ、越境前・越境中・越境後という異なるタイミングで関わるが多く、担う役割や視点も異なる部分がある。

● 所属組織の伴走者

役割・立場	・越境学習者が越境前に「どのような目標を持って越境するのか」を整理し、組織内での期待を伝える ・越境学習者が「所属組織におけるキャリア」「越境後の構想」を意識しやすくするための支援者である ・越境学習者の上司や人事担当者が担当することがある ・「どのような観点で越境を実施するのか」「帰ってきた後に越境学習者をどう活かすのか」を検討することが重要
越境前の支援	・目標・期待のすり合わせ 組織として越境学習者に何を期待するか（「新規事業の知見を吸収してほしい」「外部との協業方法を学んでほしい」など）を、越境学習者本人のやりたいことと結び付けて検討する ・不安の緩和・相談窓口 初めて越境する場合、越境学習者は自分の仕事はどう引き継がれるか、戻ってきたときにどうなるのか、などに不安を抱くこともある。ここを解消できるよう、過去の事例紹介や越境経験者との面談の機会を設ける ・事務的な手続きを主導 条件の調整など、越境学習者が個人では進めにくい組織間調整を担う
越境中の支援	・所属組織としては、越境先に行っている最中は「干渉しすぎない」が基本になる ・ただし、週報や月報、報告会などがあれば、その情報を受け取り「想定していた目標に近づけているか」「困っている様子はないか」を確認する ・本人が大きく気力を落としているなどの兆候があれば、面談をするなどのフォローをすることもある

異なる伴走者間の連携

伴走者の異なる役割

- 所属組織の伴走者

越境後の支援

- ・ 戻り先の業務との適合性

「経験をどのように活かすか」が曖昧だと、せっかくの越境が活用されず、本人の意欲も下がる。帰ってくる前後で、早めに「どういう部門・業務にするのか」を考える

- ・ 振り返りの支援

越境先で得た学びを共有するよう支援する。報告会や、越境学習者本人の内省時間を確保するなどが該当

- ・ 影響を社内に波及させる仕組み

越境経験者同士のコミュニティを作ったり、他の社員に対して外部の知見を共有する機会を設定したりするなど、所属組織ならではの促進策が必要

異なる伴走者間の連携

伴走者の異なる役割

● 越境先の伴走者

役割・立場	・越境先において業務を割り振ったり、現場目線で成長を促したりする ・経営者や管理職が直接この役割を担う場合もある ・日々の仕事における進捗管理や仕事の教示、越境学習者のやる気を引き出す立場でもある
越境前の支援	・業務の方向性のすり合わせ 越境学習者がどんな能力を高めたいか、あるいは越境先の企業としてはどう活躍してほしいか、受け入れ前におおまかにすり合わせる ・準備の促進 プロジェクトの概要・資料など、先に目を通しておいた方が良い情報があれば、早めに共有する
越境中の支援	・業務の割り当てとフォロー 越境学習者が自走できるのか、どれくらい支援が必要なのかを見極め、適切な業務を割り振る。越境学習者の経験や性格も踏まえ、最初は慣れるまで支援を手厚くする ・定期的な面談 定期的に進捗や困りごとを確認する。特に早い段階で心理的安全性を高めると、越境学習者が自ら動きやすくなる ・周囲との連携・動員 周囲の社員とやりとりする機会を増やし、孤立を防ぐ。所属組織と違う文化で戸惑う越境学習者に対して、周りに協力を求めやすい環境を整えるのも越境先の伴走者の役割
越境後の支援	・通常、越境後は業務上の接点が薄れてしまう。しかし、報告会を社内外で実施する際には登壇を依頼したり、簡単な感想や評価を所属組織に共有したりすることで、越境学習者が「越境先で学んだこと」を整理しやすくなる ・越境先としても、越境学習者が帰ったあとに一定の関係を続けることで、今後の連携が生まれる可能性がある

異なる伴走者間の連携

伴走者の異なる役割

● 第三者的な伴走者

役割・立場	・越境学習者の所属組織でも越境先でもない“外部”の立場から、中立かつ広い視点で越境学習者を支援する ・どちらか一方の組織に偏らないことが要点。越境学習者が相談しにくい悩み（例えば、所属組織の上司と合わない、越境先で期待外れと感じられている、など）を聞き出して、調整役になる
越境前の支援	・やりたいことの言語化支援 越境学習者が「自分は何を学びたいのか」「将来的にどうなりたいのか」を整理する時間を提供。所属組織・越境先それぞれの期待と本人の希望が噛み合っているか、中立的な立場から見極める ・越境先の選定の助言 多数の越境先候補の中から、どこが本人のキャリアや学習要請に適しているかを助言していく
越境中の支援	・週報確認と返信 週報や月報などを通じて本人の状況を把握し、それに返信をする。問題が大きそうであれば、早めに聞き取りをしたり、所属組織や越境先とも連携をとったりする ・定期的な面談 越境学習者の思考を深めたり、気づきを促すための質問を投げかけたりするなど、対話的な方法をとる。ときには背中を押す激励役、あるいは冷静に指摘する役割を使い分ける ・客観的な視点の提供 所属組織や越境先の文脈に偏りすぎると、越境学習者は行動を止めてしまうことがある。あくまで第三者の立場で「こんな考え方もある」「こういう事例もある」と示し、思考を広げる

異なる伴走者間の連携

伴走者の異なる役割

- 第三者的な伴走者

越境後の支援

- 振り返りとキャリア相談

越境が終わった時期に、得た学びを次につなげるための助言をする。所属組織では得にくい「外部ならではの視点」を越境学習者に得てもらう

- 帰任先との橋渡し

帰任後の配属先や上司と、越境学習者の希望・身につけた知見をどのように活かすかをすり合わせ、可能な範囲で調整する。実際の作業や判断は所属組織に委ねるが、情報を提供することには意味がある

異なる伴走者間の連携

求められる伴走者間の連携

越境学習の価値を高めるには、「所属組織の伴走者」「越境先の伴走者」「第三者的な伴走者」のそれぞれが高いスキルを持ちながらも、互いに連携を取って越境学習のプロセスを支えていく必要がある。

なぜ伴走者同士の連携が求められるのか、その理由や連携の手立てを、越境前・越境中・越境後の段階ごとに解説する。

● なぜ伴走者同士の連携が必要か

✓ 多様な視点を統合し、越境学習者の行動を加速させる

- ・ 越境学習者は、越境前の目標設定から越境先での適応、そして越境後に所属組織へ成果を還元するまでの間、いくつもの心理的・実務的な障壁を乗り越えていかなければならない
- ・ 同じ組織や同じ立場だけの助言では、多様性に富んだ行動や新しい発想に導きにくい。例えば、「所属組織の伴走者だけでは気づけない面を第三者的な伴走者からの視点で補う」といった具合に、異なる立場の伴走者が視点を持ち寄り、組み合わせることで、越境学習者は自分が気づけなかった課題や成長の可能性を見出させる

✓ 協働が生む“心理的安全性”と挑戦への後押し

- ・ 所属組織は「送り出す立場」として、「越境学習者の土台を整える役割」を果たす。一方、越境先は「学びの現場として業務を体感してもらう役割」を引き受け、第三者的な伴走者は「両者の価値観や情報を踏まえたうえで、越境学習者を客観的に支える」機能を担う
- ・ こうした役割分担に限らず、伴走者同士が日頃から意思疎通を行っておくと、越境学習者が「いざ何かあっても、どこかに手を伸ばせば必ず助けてくれる」という安心感を持つことができ、思い切った行動や挑戦をしやすくなる

✓ 組織と個人、短期と長期の利害をすり合わせる

- ・ 越境先では短期的に事業貢献をしてもらいたい反面、所属組織としては越境学習後に自社の人材として成長してほしいという思惑がある。越境学習者の個人としての意欲や将来像とも絡むため、三者三様の期待をすり合わせるのが難しい場合もある
- ・ そのため、「越境先だけの利益を優先しない」「所属組織が越境先の状況に干渉しすぎない」など微妙な調整が必要。ここで所属組織・越境先・第三者が連携しながら三方向でやりとりをすることによって、公平かつ柔軟な合意形成が図れる

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

目標の共有と心理的障壁の軽減

- ・ 越境前には、所属組織が越境学習者へ「なぜ越境へ行くのか」「どんな成長を期待しているのか」を対話しながら伝える。同時に、越境学習者の「個人的な将来像」を深掘し、越境先の要請との接点を探しておく
- ・ この段階で、第三者的な伴走者が加わると「越境学習者が抱えている不安」や「所属組織・越境先とのすれ違い」を検知できる。また、越境先の伴走者にも越境学習者の能力や価値観などを共有することで、最初の接触時からお互いが円滑にやりとりできる

越境中

主体的な実行と支援の均衡を保つ

- ・ 越境中は、越境学習者自身が最も迷いや重圧を感じやすい時期。ここで越境先だけが孤軍奮闘するのではなく、所属組織や第三者が両面から支援できるようにする
- ・ 例えば、「越境先での週報や月報を共有し、所属組織が状況を追跡」「第三者的な伴走者が客観的な視点で助言」など、情報を循環させる。越境学習者が自分の能力や目標を微調整しやすいよう、伴走者同士がやりとりする

越境後

再適応を促す働きかけと成果の定着

- ・ 越境後は、所属組織に戻ってきた越境学習者をいかに業務割り当てするかが重要になる。せっかく獲得した知見や人脈を活かせるよう、所属組織の伴走者が受け入れ先の部門や役割を調整し、上司や同僚にもその成長が見える形で共有する。
- ・ 越境先の伴走者や第三者的な伴走者も、越境学習者と対話し、越境先で得た知見を言語化する支援を続ける。そうすることで、越境学習者が越境先での学びを自社のイノベーションに還元しやすくなる。

異なる伴走者間の連携

求められる伴走者間の連携

● 三者連携を実現するための工夫

✓ 情報共有の経路をつくる

- ・ 週報・月報・会議などを通じて所属組織・越境先・第三者的な伴走者が情報を回覧する仕組みを設計しておく
- ・ 越境学習者の学習状況や活力の変化を把握しやすくなる

✓ 連絡過多・干渉過多を防ぎ「適度な距離感」を維持

- ・ 越境先は越境学習者に役割を与えつつも、所属組織からの細かい指示が多すぎると、かえって越境学習者が自律しにくくなる
- ・ 連絡の頻度や深さも、越境学習者の主体性を尊重できるようにする

✓ 心理的安全性をチーム全体で担保する

- ・ 所属組織は「戻ってきたら歓迎する姿勢」、越境先は「受け入れメンバー全員と関わる機会の設計」、第三者は「困ったときの相談先」として、それぞれが役割を自覚する
- ・ 特に越境先のメンバー全体が「一人の短期滞在者」ではなく「仲間」として捉えて、日々の意思疎通を豊かにするのが望ましい

✓ 帰任後の業務割り当てや活躍の場を視野に入れる

- ・ 帰ってきた後に越境学習者の経験が埋もれないよう、所属組織が越境中から「どこでどんな知見が得られそうか」を把握し、越境後の部門やプロジェクトを検討する
- ・ 第三者的な伴走者や越境先からも越境学習者の強みや弱みについて報告を受け取ることで、配属先を決めやすくなる



おわりに

おわりに

本ガイドラインは、越境学習を「越境前」「越境中」「越境後」という3つの段階に分解し、それぞれの段階で起こりやすい課題と伴走者の役割・スキルを体系化して示した。越境学習は、多様な価値観や知見を個人と組織に同時にもたらし、結果的にイノベーションを創出する可能性を秘めている。

しかし、そのプロセスは単純ではなく、「越境者が何をどう学ぶのか」「学んだことをどう活かすか」を伴走者が適切に支援しなければ、期待した成果を得られず、個人の学びも組織変革も中途半端に終わる危険性が大いにある。

こうした背景のもと、本ガイドラインが焦点を当てたのは「伴走者」という存在である。越境学習者自身の努力だけでは乗り越えにくい課題を、3つの視点（所属組織・越境先・第三者）から多層的に支援することで、越境学習によるイノベーションが起こる確率を高められる。具体的には次のような意義を強調している。

越境前の伴走

- 所属組織における合意形成や、不安の可視化などを通じて、越境学習者が「なぜ行くのか」「どう成長したいのか」を明確にし、越境先との期待をすり合わせる
- 帰任後にどのような業務を想定するかを設計することで、越境学習者に心理的安全性を提供し、越境先とのミスマッチを防ぐ

越境中の伴走

- 異なる文化や習慣などに直面する学習者の孤立や負荷を軽減しつつ、実際の業務で主体性を発揮できるよう下支えする
- 適切な役割付与やフォローがなければ能力を伸ばす機会が得られず、問題の発生ややる気の低下を招きかねない
- 伴走者による微調整と報告が、越境学習の質を左右する

越境後の伴走

- 帰任した学習者の新しい視点や知見が、所属組織で埋もれずイノベーションにつながるよう仕掛ける
- 報告会や業務割り当てなどの環境整備を怠ると、せっかくの成長が十分に活かせず、組織への還元が不発に終わる
- 帰任後の振り返りや、挑戦機会の創出は、越境の成果に影響を与える

おわりに

さらに、本ガイドラインでは、伴走過剰によって越境学習者の自律性や主体的な学びが損なわれる危険性についても指摘し、「必要な場面では手を差し伸べつつ、越境学習者が自ら試行錯誤できる余白を残す」バランスの取り方を強調した。この「適度な距離感」は、“自律と支援”の両立が深い学習を生むという学術的な指摘とも一致するものである。

越境学習によるイノベーションは、外部の新技术や方法論を取り込むだけでなく、越境学習者自身の内面変容や組織の風土改革を伴う。そこには不可避の葛藤や不確実性があり、伴走者はそうした揺らぎに寄り添いつつ、調整役・翻訳者・メンターなど複数の立場を横断的に担わなければならない。

そのため、越境前・越境中・越境後を通して越境学習者や関係者と対話を重ね、適切な介入と撤退の時機を見極める高度な技能が求められる。

ただし、ここで示した伴走者のスキルや工夫は決して「正解が一つ」というものではなく、組織や越境先の文化、学習者の性格や背景、さらには取り組む事業領域によって変化するものである。

したがって、本ガイドラインを活用する際は、各社・各組織の実情を踏まえて柔軟に再構成し、「自社なりの越境学習と伴走のあり方」を編成していただきたい。

越境学習は、「個人の学び」と「組織の変革」とが交差する貴重な機会となる。効果的な伴走を通じて、越境学習者が得た内外の知見を組織全体へ波及させることができれば、事業面でも組織文化の面でも、イノベーションが育ちやすくなるだろう。

そして、伴走者自身も越境学習者との協働を通じて、学習や成長を続けることができる。

本ガイドラインが、越境学習に関わる多くの伴走者の一助となり、学習者・組織・社会をつなぐ架け橋となることを願ってやまない。多様な実践と検証を重ねながら、本ガイドラインを随時更新していくことで、さらなる学習文化とイノベーション創出の機運が広がることを期待する。

付録：ガイドラインに際した調査

付録：ガイドラインに際した調査

本ガイドラインの策定に際しては、越境学習を先進的に実践している伴走者へのインタビュー結果を参照した。

ここでは、どのような対象に、どのような観点から聞き取りを行い、その結果をどのようにガイドラインへ反映させたのかを示す。

それとともに、インタビューには明示されていない観点についても、理論的な知見や『越境学習入門』などの文献をもとに踏み込んだ記述を加えた点について紹介する。

● どのような対象にインタビューを行ったか

インタビューの対象となったのは、越境学習者を所属組織から送り出す側の伴走者、越境先で越境学習者を受け入れる側の伴走者、そして両組織と直接利害関係を持たない第三者的な伴走者や、事務局として関わる人である。

より具体的には、次のような特徴をもつ人にインタビューを行った。

- ・ **所属組織の伴走者**
所属組織で人材育成を担う、あるいは上司・人事担当として越境学習者を越境前から見守り、越境後の受け入れを行う人
- ・ **越境先の伴走者**
ベンチャー企業等で越境学習者を迎え入れ、越境中にその成長を促しつつ、自社への貢献を期待する経営者や現場責任者
- ・ **第三者的な伴走者**
所属組織と越境先のいずれにも直接属さない立場で、越境学習者を客観的に支えるメンター

多様な立場から聞き取りを行うことで、越境前・越境中・越境後それぞれの段階における課題や成功要因を把握するよう努めた。

付録：ガイドラインに際した調査

● どのような観点でインタビューを行ったか

インタビューにおいては、大きく次のような観点を重視した。

越境前

- ・ 所属組織における越境学習者の選抜や送り出しの背景、目的
- ・ 越境学習者が越境先でどのような成長を期待されているかの確認方法
- ・ 所属組織からの継続的な支援の設計

越境中

- ・ 越境先とのミスマッチが生じた場合の対処、伴走者同士の連携
- ・ 越境学習者の意欲の管理、心理的安全性の確保
- ・ 本人の能力を越境先で最大化するための業務割り当てとその調整

越境後

- ・ 学んだ知見や視点を所属組織に持ち帰り、どのように活かすか
- ・ 所属組織の中で越境学習者が孤立しないための再受け入れ施策
- ・ 組織にイノベーションが波及するための仕掛け

これらの観点について、伴走の現場で経験を積んだ伴走者に、具体的な成功談や失敗談、あるいは問題事例とその解決策などを尋ねた。

付録：ガイドラインに際した調査

● インタビューをガイドラインにどう活かしたか

本ガイドラインでは、上記の観点で収集したインタビュー内容をもとに、次のように内容を構成している。

越境前の段取りと心理的準備

- ・ 越境学習者とその上司、人事担当者、そして越境先の意向をすり合わせる際の順序や、送り出し側が越境前に用意すべき社内資源・情報共有の仕方などは、主にインタビュー対象の例を踏まえて整理している

越境中の管理と伴走者間の連携

- ・ ミスマッチが発生した場合に越境先・所属組織・第三者の伴走者がどのように連携するか、また越境学習者が心理的に行き詰まった際の支援策は、主に越境先で実際に越境学習者を受け入れた人々の問題事例や解決策を踏まえて提示している

越境後の再受け入れとイノベーション波及

- ・ 帰ってきた越境学習者が孤立してしまう例や、経験を所属組織に還元できずに埋もれてしまう事例への対策などは、帰任後の担当業務やコミュニティ形成の工夫をもとに項目立てを行っている

インタビューにて示された成功談・失敗談といった声をもとにガイドラインの大枠を構成し、実務に落とし込みやすい工夫を加筆している。

付録：ガイドラインに際した調査

● 理論的な知見で踏み込んだ内容

『越境学習入門』をはじめとした文献や、学術的な議論で示されている理論的な枠組みも適宜参照し、インタビューでは明示されていない視点を補完・拡張している。

一部の例を挙げると・・・

越境前の“内的動機づけ”の促進

- ・ 越境学習者が「自ら何を成し遂げたいか」を言語化する支援策については、キャリア支援や動機づけ面談の知見をもとに補足を加えている

伴走者同士の“協働学習”

- ・ インタビューでは、伴走者同士が知見を共有する仕組みはあまり例が見られなかったが、伴走者同士が相互研鑽しあう場作りを提案している

インタビューのみでは十分にカバーしきれていない課題については、既存研究等の知見を踏まえながら、一步踏み込んだ提案をガイドラインの各章に織り込んでいる。

本ガイドラインではインタビューに基づく実践例に加え、『越境学習入門』など学術的な議論を踏まえて、越境学習者が所属組織・越境先双方に良い影響を及ぼすための踏み込んだ考察や提案を盛り込んだ。

これによって、本ガイドラインは現場の実態を反映しつつ、理論的視点を加えて構築されており、越境前・越境中・越境後の各段階で越境学習者・所属組織・越境先がそれぞれ効果を最大化できるよう設計されている。

付録：越境プロセスの課題の詳細

付録：越境プロセスの課題の詳細

越境前に起こる課題

※越境前：「越境学習者が所属組織を離れて越境先へ移るまで」の期間

● 越境の目的が曖昧なまま越境する

越境学習者が「なぜ越境したいのか」「何を学びたいのか」が自分で整理できていないと、越境先との適合がうまくいかない
所属組織や越境学習者において、越境学習の効果・意義を十分に理解していない状態で応募してしまう（あるいは上司に推薦される）こともある

イメージ	・「能力開発になりそうだから」と何となく応募した結果、実際に面談を受ける段階になって「自分は何を学びたいのか」と迷う ・「部門からの推薦で名前を出されただけ」で本人がピンと来ていないのに、いつの間にか越境学習候補者として決まっている
なぜ起こるのか	・所属組織が越境学習そのものの価値を十分に共有・理解しておらず、「何となく行かせたら成長しそう」程度の認識で選抜している ・越境学習者本人も、日々の業務に追われて自己分析や将来設計が十分にできず、やりたいこと・学びたいことを言語化できていない
放置するとどうなるか	・ミスマッチが発生し、越境先での活動が形骸化する。本人もやる気を失い、越境先からも「結局何をしたかったのか」と不信感を抱かれる。 ・越境学習の成果が得られないまま時間と費用だけが流れる。

付録：越境プロセスの課題の詳細

越境前に起こる課題

※越境前：「越境学習者が所属組織を離れて越境先へ移るまで」の期間

● 送り出し側の準備不足の問題

所属組織側が「越境期間中の評価はどうか」「戻ってきた後はどう配属するか」などを十分検討せずに越境してしまう場合がある

イメージ	・人事部門が「行ってきてください」と送り出すだけで、越境期間中の評価などの取り扱いを曖昧にしたまま始めてしまう ・「復帰後にどの部門に行くのか未定」のまま越境学習を開始し、帰ってきてから配属に苦勞する
なぜ起こるのか	・「まずはやってみよう」という精神はあるが、制度面の整備や準備期間を取るだけの資源が組織内に割かれていない ・越境学習に対して、所属組織の上層部が「越境学習者自身に任せれば大丈夫だろう」「あとは現場同士で調整してほしい」と丸投げしてしまう
放置するとどうなるか	・越境期間中・終了後の評価が曖昧なため、越境学習者が成果を上げても組織として正当に評価できず、やる気や信頼関係が失われる ・復帰後の配属や将来像が見えず、せっかく得た知見が所属組織で活かされずに終わる

付録：越境プロセスの課題の詳細

越境前に起こる課題

※越境前：「越境学習者が所属組織を離れて越境先へ移るまで」の期間

● 越境先の要請と学習者の希望との適合が不十分

必要な能力のすり合わせや、越境先が求める役割と越境学習者が得たい学びが食い違くと、“ミスマッチ”が顕在化しやすい

イメージ	・「デジタルマーケティングを学びたい」と思って越境したのに、越境先では開発チームを支援する業務が主だった ・越境先は「プログラミングを即戦力でやってほしい」と期待していたが、実際は越境学習者にその能力がほとんどなかった
なぜ起こるのか	・面談・説明会など事前の情報交換が不足しており、お互いが欲しい役割・提供できる能力を共有していない ・越境先も「とりあえず来てくれれば助かる」という考えで、役割期待を提示していない
放置するとどうなるか	・越境学習者は「思っていた経験と違う」と感じて情熱が冷め、越境先も「期待していた戦力ではない」と感じる ・途中でミスマッチが表面化しても軌道修正しにくく、越境期間の大部分を不満や負荷の中で過ごすことになる

付録：越境プロセスの課題の詳細

越境前に起こる課題

※越境前：「越境学習者が所属組織を離れて越境先へ移るまで」の期間

● 心理的障壁・不安感

初めて外部の組織へ行く人の場合、「仕事の進め方はどうなるのか」「新しい環境になじめるか」など不安を抱く
所属組織の上司が「どのように自分を評価するのか」「本当に戻れるのか」など、キャリア面での不透明感も生じやすい

イメージ	• 例えば、新卒でずっと同じ会社に勤めてきた人が、ベンチャーに行くことを想像しただけで「文化が合わなかったらどうしよう」と不安になる • 上司に推薦されて越境へ行くことになり、「帰ってきたときに自分の役割がなくなっているのでは」と心配になる
なぜ起こるのか	• 組織内での評価が不可視化しており、「一度外に出た人が昇進・昇格の経路から外されるのではないか」という懸念が拭えない • 新しい職場環境における人間関係や業務が未知であるため、不安感が募る
放置するとどうなるか	• 不安を抱えたまま越境学習を開始すると、初動で積極性が発揮できず、周囲の信頼を得る前に精神的に疲弊する • 所属組織としても、「やっぱり越境は危ない」と否定的な印象が広まり、社内で越境学習の導入や推進が頓挫する

付録：越境プロセスの課題の詳細

越境前に起こる課題

※越境前：「越境学習者が所属組織を離れて越境先へ移るまで」の期間

● 選抜の不透明さ／準備時間の短さ

公募か推薦か、周りから見ると不透明で「何のために誰が行くのか」が所属組織内で共有されていない場合、越境学習者自身も戸惑いが大きくなる

越境が決まってから実際に行くまで時間が短いと、業務の引き継ぎ等が不十分になる

イメージ	・「周りが気づいたときには誰かが越境候補に選ばれていた」という状態で、本人も周囲も理由を知らない ・越境が内定してからすぐ別の会社で働き始めることになり、仕事の引き継ぎが不十分
なぜ起こるのか	・急いで越境先との調整を進め、組織全体や関連部署に十分な情報共有がなされない ・越境先から「早く来てほしい」という要望があり、迅速に決定せざるを得ない
放置するとどうなるか	・越境学習者への社内支援が整わないまま送り出されるため、所属組織と越境先で役割・責任のすり合わせが不十分のまま始まる ・社内の「納得感」が低く、後々「なぜあの人が行ったのか」と不満がくすぶって人間関係の亀裂を生む

付録：越境プロセスの課題の詳細

越境中に起こる課題

※越境中：越境学習者が越境先で業務をしながら成長機会を得る期間

● 慣れない業務・文化への適応負荷

例えば、ベンチャー企業などはスピード感が速く、裁量範囲が広い一方で手順書等が整備されていない場合がある。越境学習者が混乱しやすい

越境学習者によっては「自分で考えて動かなければ何も進まない」こと自体に重圧を感じ、意欲が下がる

イメージ	- ベンチャー企業に越境したら、意思決定や開発の速度が極端に速く、毎日朝会で作業が変わるのについていけない - 大企業との違いで、手順書がなく「自分で考えて動いて」と言われ続け、指示待ちになりがちな越境学習者が疲弊する
なぜ起こるのか	- 組織の規模や事業の段階が違っていると、仕事の進め方や意思疎通の手段が大きく異なるため - もともと越境学習者がいた環境では手順書や規則が整備されており、それに慣れている
放置するとどうなるか	- 適応の負荷が蓄積し、活力や働きぶりが低下する。不調に陥り、早期離脱の危険性が高まる - 越境先でも「手がかかる人材」という印象となり、重要な仕事を任せてもらえなくなる

付録：越境プロセスの課題の詳細

越境中に起こる課題

※越境中：越境学習者が越境先で業務をしながら成長機会を得る期間

● 期待された能力が実際には足りない

面談時は「経験が活かせる」と思っていたが、実際の業務水準が予想以上に高度または異質で、成果が出せない

越境学習者が自分の能力不足を自覚して落ち込み、自己肯定感が下がる。逆に越境先も「思ったほどできない」と否定的に評価する

イメージ	・面接時に「プロジェクト管理が得意です」と話していたが、実際は大規模プロジェクトしか経験がなく、小規模サービスでは力を発揮できない ・越境先から「最新技術を使った開発ができる人」と期待されていたのに、実は越境学習者の経験が古い言語だった
なぜ起こるのか	・面談や情報交換で、実際の業務内容や求められる能力をすり合わせないまま、表面的な経歴で判断している ・越境学習者側も「何とかなるだろう」と応募してしまい、自分の強み・弱みを正確に共有できていない
放置するとどうなるか	・越境先での評価が低下し、本人の自己肯定感も下がり、両者の関係が悪化していく ・越境学習が十分な成果を出せず、当初の目的が果たされないまま終了する

付録：越境プロセスの課題の詳細

越境中に起こる課題

※越境中：越境学習者が越境先で業務をしながら成長機会を得る期間

● 意思疎通の不全・人間関係の構築失敗

小規模企業の場合、創業メンバー同士は強い結束を持つ一方、新参者の越境学習者は「輪に入れない」ことがある

期間限定を意識しすぎると、越境先側が「どうせ短期だし・・・」と軽めの業務しか依頼しない、チームに溶け込みにくいといった事態が起きる

イメージ	・チャットツールが主なやりとりの手段なのに、越境学習者はメール文化に慣れていて対応が遅れる ・チームに溶け込みたいが、創業メンバー同士の内輪の雰囲気についていけず、雑談でも話が合わない
なぜ起こるのか	・限られた期間で結果を出そうと焦るあまり、越境学習者が周囲との雑談や信頼関係作りに時間をかけない ・小規模企業は内部結束が強い一方で、外から来た人を受け入れる仕組みが整っていない
放置するとどうなるか	・周囲に相談しづらくなり、業務上の課題を一人で抱え込んでしまう。孤立するほど成果は得られない ・人間関係が円滑でないため、大きな取り組みにも参加できず、越境学習の価値が低下する

付録：越境プロセスの課題の詳細

越境中に起こる課題

※越境中：越境学習者が越境先で業務をしながら成長機会を得る期間

● 精神的負荷の増大

覚えることが多すぎる／成果を急に求められる／自分の想定と違う仕事に苦しむなど、精神面の負荷が高まる
表立っては言いにくい職場の人間関係や、上司からの期待に応えられない重圧など、問題が顕在化しにくい

イメージ	・初日からいきなり「この資料、今日中に作ってください」と期待高めの依頼をされ、慣れない環境で時間だけが過ぎる ・越境先の上司の「〇〇さんに期待していますから」という言葉が重荷となり、失敗を恐れて行動できなくなる。
なぜ起こるのか	・新たな環境で業務内容に適応するだけでなく、求められる成果や速度が高い ・越境学習者も「期待に応えなければ」と思うあまり、周囲に助けを求めることをためらう
放置するとどうなるか	・精神的に追い詰められ、休職や退職につながる危険性もある ・所属組織としても越境先としても、越境学習自体が「リスクの高い制度だ」と認識され、今後の推進が難しくなる

付録：越境プロセスの課題の詳細

越境中に起こる課題

※越境中：越境学習者が越境先で業務をしながら成長機会を得る期間

● イノベーションに直結するような業務を得られない

「新規事業の立ち上げをしたい」と思って来た越境学習者が、実際には「雑務のみ」を任せられ、イノベーションにつながるような経験を積めない

越境学習者が「お客さま」として丁重に扱われ、自身の成長も越境先への成果も得られない状況になる

イメージ	・「新規事業の企画をしたい」と言って来たのに、実際には補佐業務や下準備だけ担当させられて終わる ・外部から来た人ということで、現場の泥臭い箇所に入らせてもらえず、客人扱いされてしまう
なぜ起こるのか	・短期滞在が前提の場合、越境先としては長期的な案件を任せにくい。責任者として関与してもらおう障壁が高い ・越境先も忙しく、越境学習者に最先端のプロジェクトを任せる余裕や受け入れ体制が整っていない
放置するとどうなるか	・越境学習者の成長機会が限定され、やる気が大きく下がる ・結局、越境学習者が「せっかく越境したのにやりたいことができなかった」と感じて越境先を離れる場合も

付録：越境プロセスの課題の詳細

越境中に起こる課題

※越境中：越境学習者が越境先で業務をしながら成長機会を得る期間

● 短期の越境のため、大きなプロジェクトに割り当てられない

イノベーションの成果が目に見える形で出る前に期間が終わる

越境先において「大事な事業を任せるほどの期間がない」と判断される

イメージ	・6か月の受け入れ期間で来たが、新規サービス立ち上げが2年がかりの長期プロジェクトのため、一部にも参加させてもらえない ・越境先の事業が年単位で動いており、半年で完結できる仕事に限定的
なぜ起こるのか	・イノベーションを生むプロジェクトほど長期にわたるため、短期間の越境学習者では投資対効果が合わないと判断される ・越境先が「本腰を入れて貢献できる人」にしか大事な仕事を任せたがらない
放置するとどうなるか	・越境学習者は貴重な期間を単純作業や周辺業務に割き、知見や人脈の獲得が限定的になる ・越境の成果が外から見えにくく、所属組織に戻っても変化がないまま終わってしまう

付録：越境プロセスの課題の詳細

越境中に起こる課題

※越境中：越境学習者が越境先で業務をしながら成長機会を得る期間

● 越境学習者が主体的に提案する土壌がない

越境先において、外部から来た人の発想を採り入れようとしない場合、組織改革や新規事業の提案ができずじまいに終わる

イメージ	・「新規事業の会議に参加しても意見を言わせてもらえない」「意見があっても聞いてもらえない」と疎外感を感じる ・提案の流れが存在せず、口頭で意見を述べても「後で」と流される
なぜ起こるのか	・越境先の文化が上意下達で固まっている、または外部出身の案を評価しない慣習がある ・短期で来た人に任せるより、内部者同士で意思決定する方が早いと考えられている
放置するとどうなるか	・越境学習の醍醐味である「新しい風を吹き込む」可能性が消え、越境学習者にとっても成長機会が失われる ・組織内にイノベーションが生まれず、越境する意味が薄れてしまう

付録：越境プロセスの課題の詳細

越境中に起こる課題

※越境中：越境学習者が越境先で業務をしながら成長機会を得る期間

● 能力はあっても、関係者を動員できない

越境学習者がイノベーションを起こすには、越境先のチーム内外の関係構築が重要

しかし時間や文化差などの制約で、十分に関係性を作れない場合がある

イメージ	・人脈を作ろうにも、越境先における営業先や協力会社との顔合わせの場が少なく、社内の誰かが同席してくれないと交渉が難しい ・越境先の中で別チームとはほぼ接点がなく、自分だけが孤立してしまい、新しい取り組みに協力してもらえない
なぜ起こるのか	・短期で結果を出すことに焦点を置き、人脈形成や関係構築のための時間が確保されない ・組織の内部での紹介や重要人物との接点作りが越境学習者の裁量に任され、しっかりとした支援体制がない
放置するとどうなるか	・イノベーションには複数部門や外部との連携が必要だが、それが構築できずに提案が実行されない ・結果、越境経験は個人の学びにとどまり、組織的な成果に結びつかない

付録：越境プロセスの課題の詳細

越境後に起こる課題 ※越境後：越境学習者が所属組織に戻ってきた後の期間

● 越境先の価値観に染まって、所属組織への不満を強める

「元の会社のやり方は遅い」「硬直的だ」など、変化の少ない所属組織の文化に苛立ちを覚え、社内で浮いてしまう

イメージ	- 越境先のスピード感に慣れ、元の会社に戻って「こんなに会議ばかり、意思決定が遅いなんて」と苛立ちを感じる - 越境先における水平的なやりとりに触れ、戻ってきたら上下関係の強い風土に息苦しさを覚える
なぜ起こるのか	- 短期間でも別の文化に身を置くことで、今まで当たり前だった自社文化を批判的に見るようになる - 所属組織側が越境学習者の新しい知見を歓迎するどころか、従来のやり方を押し付けることが珍しくない
放置するとどうなるか	「こんな会社、もう嫌だ」と退職に至る可能性がある - 組織内に不満を抱えた人材が増えると、熱意や生産性に悪影響が生じる

付録：越境プロセスの課題の詳細

越境後に起こる課題 ※越境後：越境学習者が所属組織に戻ってきた後の期間

● 所属組織側が受け入れ態勢を取らない

元の部署・業務に“復帰”させるだけで、越境期間の学びや成長を活かす仕事を与えられない

せっかくの越境学習の経験が風化し、組織への還元が生じにくい

イメージ	・「お帰りなさい。では仕事に戻ってください」とだけ言われ、越境期間で得た知見を活かせる仕事を与えられない ・上司も忙しそうで、「越境先ではどうでした？」と聞かれることもない
なぜ起こるのか	・組織が「越境学習＝個人の能力開発」と捉えており、その成果を会社全体に還元させる視点が弱い ・越境の効果を受け止める仕事の設計がなく、形式的な受け入れをしている
放置するとどうなるか	・本人のやる気が下がり、成長の機会を無駄にする。組織の生産性向上にもつながらない ・「越境しても帰ってきたら元通り」という風潮が広まり、越境学習への参加者が減る

付録：越境プロセスの課題の詳細

越境後に起こる課題 ※越境後：越境学習者が所属組織に戻ってきた後の期間

● 周囲が関心を持ってくれない

越境学習者が「こんな成果があった」と報告しても、職場が忙しくて誰も聞いていない

「もうこの会社では無理なのではないか」と疎外感が強まる危険性がある

イメージ	・「越境先で新しい販売手法を実践した」と話しても、周りが自分の仕事で手一杯で聞く余裕がない ・朝礼などで簡単に報告はしても軽く流され、具体的に話を深掘されない
なぜ起こるのか	・所属組織において越境学習に対する関心が低く、「越境学習者が何を学んできたか」を共有する場がない ・業務が忙しく、越境学習者の報告会や意見交換会に充てる時間が確保されない
放置するとどうなるか	・越境学習者が組織に新しい知見をもたらしても活かされないため、「この会社においても仕方ない」と感じる ・組織としてもイノベーション機会を逃し、変化への対応が遅れる

付録：越境プロセスの課題の詳細

越境後に起こる課題 ※越境後：越境学習者が所属組織に戻ってきた後の期間

● 越境学習者の支援体制がなく立ち消えになる

越境学習者が「こんな新規事業を提案したい」と言っても、承認プロセスが煩雑、あるいは組織が動いてくれずに進まない精神的に打撃を受け、意欲を失う可能性がある

イメージ	・「外で頑張ったのはわかるが、社内ではその頑張りを反映できない」と言われる ・新規事業を提案しても、社内調整や稟議プロセスが煩雑で、立ち消えになってしまう
なぜ起こるのか	・越境学習の成果を社内で評価する基準が不十分で、既存の制度では対応しきれない ・組織が安定志向で、イノベーションを認める文化や支援が整備されていない
放置するとどうなるか	・越境学習が「外での経験」で終わり、本人も周囲も利点を感じられなくなる ・越境学習者が提案する新しい取り組みが進まないため、何も変わらず、同じ問題が繰り返される

付録：越境プロセスの課題の詳細

越境後に起こる課題 ※越境後：越境学習者が所属組織に戻ってきた後の期間

● 受け皿・挑戦機会の不足

帰ってきた越境学習者が「これをやってみたい」と提案しても、現場から「余裕がない」と拒まれるなど、実務に追われ、せっかくの発想が埋もれる

イメージ	・「ECサイトの新機能を担当したい」と要望しても、「予算がない」と言われて実現しない ・「新規顧客開拓の施策をやりたい」と言っても、現場が既存の仕事に手一杯で協力してくれない
なぜ起こるのか	・「新しいことは歓迎」と口では言いつつ、資源や予算を割く仕組みがない ・越境学習者の持ち帰った発想が既存の戦略や目標と紐づいておらず、社内での理解が得られない
放置するとどうなるか	・越境で生まれた積極性や発想が徐々に失われ、組織としてのチャレンジ精神も削がれる ・「この会社では実現できない」と判断し、転職や起業など社外での挑戦に走る

付録：越境プロセスの課題の詳細

越境後に起こる課題 ※越境後：越境学習者が所属組織に戻ってきた後の期間

● 時間・資源の制約

戻ってきた直後に通常業務を完全に割り当てられ、新しい取り組みを試す余裕がない

イノベーションに関連する活動は、往々にして“プラスα”の時間を要する

イメージ	- 越境から戻った途端、以前の業務が山積みで、越境期間中の振り返りや案出しをする暇がない - 所属組織に戻ってから、新たな取り組みを手伝いながら通常業務もフルでこなすことになり、どちらも中途半端になる
なぜ起こるのか	- 会社として越境学習者の“再適応”に時間を割く重要性が認識されておらず、業務量の調整が行われない - 越境学習者の業務を担っていた人に負担がかかっており、戻ってきたらすぐにその分を取り戻そうとしてしまう
放置するとどうなるか	- 新しい知見や人脈を活かす前に忙殺され、越境学習の効果が薄れていく - 本人も燃え尽きや忙しさでイノベーションに取り組む気力を失い、越境前の状態に逆戻りする

付録：越境プロセスの課題の詳細

越境後に起こる課題

※越境後：越境学習者が所属組織に戻ってきた後の期間

● 上司・周囲への説明不足

越境学習者と上司が、「この学びをどう活かすか」をすり合わせないまま戻って来ると、イノベーションに結びつかない

イメージ	・「越境で学んだ内容をどう社内で活かすか」を、本人と上司で議論する場がなく、口頭で「こんなことやってきました」という共有に留まる ・上司が越境学習の成果を理解しておらず、チームにも「特に変わったことはないらしい」としか説明しない
なぜ起こるのか	・組織として、越境学習の成果を発表・共有する制度や面談が整備されていない ・上司が業務多忙で、帰社後のフォローの重要性を見落としている
放置するとどうなるか	・組織内で越境学習の成果や学びが活かされず、他の社員にも良い影響が伝わらない ・本人も“何を得たのか”“どう貢献できるのか”を整理できず、成果を示せない

付録：伴走者のスキルマップ°

付録：伴走者のスキルマップ

越境前に求められるスキル

● 目的抽出

スキルの状態	具体例
非常に高い状態	- 越境学習者の話を掘り下げる質問を繰り返し、越境学習者が自分の希望を言語化できるよう導く - 面談の質・量ともに十分で、越境学習者が自分でも気づいていなかった動機まで引き出せる
高い状態	- 越境学習者への対話や問いかけが的確で、越境学習者の希望や将来像をある程度具体的に整理・共有できる - 越境学習者が「これが自分のやりたいことだ」と意識できる水準に導く
普通の状態	越境学習者と定期的に面談し、基本的な希望や目的は聞き出しているが、学習者の思いをさらに深掘するところまでは踏み込めていない
低い状態	- 形式的に「何がしたいですか」と聞くだけで、深い質問や傾聴が不足 - 越境学習者の動機を表面的にしか把握できず、本人も納得感を得られないまま進めてしまう
非常に低い状態	- 越境学習者の意欲や動機にほとんど興味を示さず「とりあえず越境しましょう」と一方的に押しつける - 越境学習者が自分の目的を整理できない

付録：伴走者のスキルマップ

越境前に求められるスキル

● 期待調整

スキルの状態	具体例
非常に高い状態	- 所属組織の上司・人事、越境学習者、越境先それぞれの期待を詳細に把握し、問題点を事前に洗い出して調整 - 越境先との意思疎通が緻密で、相互理解が深い
高い状態	- 送り出し側・受け入れ側・学習者の期待に乖離がないよう、必要な情報を正確に伝え、マッチングを進める - 三者間で合意できる水準を比較的円滑に見つけられる
普通の状態	最低限の調整は行うが、越境先の実情を十分に調べきれず、越境学習者の希望や組織の期待の一部が曖昧なまま開始する場合がある
低い状態	- 越境先の要請や受け入れ条件をよく調べず、越境学習者と所属組織側の期待が合っているかを確認せずに進める - 結果的に開始後の戸惑いや不満が生じやすい
非常に低い状態	「この越境先で良いのではないか」と根拠なく決め打ちし、三者の期待が噛み合っているかを検証しない - 越境学習者が活動を始めてから衝突やミスマッチが頻発する

付録：伴走者のスキルマップ

越境前に求められるスキル

● 合意形成

スキルの状態	具体例
非常に高い状態	- 利害関係者（上司・人事・越境先担当者・越境学習者）全員と密に連絡を取り、条件・評価・業務などを明確に文書化 - リスクも事前に提示し、開始後の混乱を最小化できる
高い状態	- 各種条件（期間・形態・役割など）を事前に一通り確認し、越境学習者と双方組織で合意を取り付けてから越境を始める - 開始後の修正も臨機応変に行える
普通の状態	基本的な条件は一応合意しているが、口頭やメールの簡単なやりとりに留まり、いざ開始後に食い違いが起きることがある
低い状態	- 誰が何を承認すべきか曖昧なまま「とにかくやってみましょう」と始める - 後から「聞いていない」と問題化し、越境学習者が活動に集中できなくなる
非常に低い状態	- 必要な条件の確認をほとんどせず、開始してから当事者が混乱する - 越境学習者・所属組織・越境先にとっても問題が起こりやすい

付録：伴走者のスキルマップ

越境前に求められるスキル

● 協働調整

スキルの状態	具体例
非常に高い状態	- 越境学習者が抜ける影響を考慮しつつ、関係者への説明や引き継ぎを綿密に実施 - 周囲も「これで自分たちにも利点がある」と感じるようなやりとりを行い、送り出す空気を肯定的に作る
高い状態	- 上司や同僚に越境学習の意義を丁寧に伝え、必要な引き継ぎを漏れなく行う - 越境学習者が安心して出発できるよう周囲の納得感を得る努力をする
普通の状態	最低限の周知はするが、周囲に「越境学習の利点」を十分に示せず、一部から不明感や不満が出ることもある
低い状態	- 部門内での引き継ぎや周知が不十分なため、周りが「なぜあの人だけ？」と疑念を抱く - 帰ってきた後も「どんなことしてきたのか」を不明で関心が薄い
非常に低い状態	- ほとんど根回しせずに越境学習者を送り出す - 残ったメンバーが混乱して業務が滞ったり、「行ってくる本人だけ得をしている」と負の感情が蔓延したりする

付録：伴走者のスキルマップ

越境前に求められるスキル

● 不安可視化

スキルの状態	具体例
非常に高い状態	- 越境学習者が抱える不安を事前に細かく言語化し、「どんな場合にどんなフォローを用意できるか」を具体的に提示 - 越境学習者が越境への期待と不安を両方明確に整理できる
高い状態	- 越境学習者が不安に思っている点を質問で引き出し、必要な対策を複数用意しておく - 期待面も合わせて言語化し、やる気を高める
普通の状態	越境直前に少し話を聞く程度で、不安を大枠では把握しているが、具体的な対策までは踏み込めない
低い状態	- 当日の送り出し挨拶で「頑張ってきてください」と励ます程度で、越境学習者が持つ不安の中身を把握しない - 本人は「本当に大丈夫か」と不安を抱えたまま出る
非常に低い状態	- 越境学習者の心情に一切関心を寄せない - 越境学習者が漠然と恐れや疑問を持っていても何の支援もなく、開始前から苦境に追い込まれる

付録：伴走者のスキルマップ

越境中に求められるスキル

● 進捗確認

スキルの状態	具体例
非常に高い状態	- 週1や隔週など状況に応じて頻度を柔軟に調整し、定期的な面談や報告をフィードバック込みで実施 - 越境学習者の課題や仕事の進捗を即時に把握し、早期に軌道修正できる
高い状態	- 適度な間隔で越境学習者から報告を受け取り、業務の進捗や学習状況を把握しつつ必要な助言を行う - 大きな問題が起きにくい体制を整えている
普通の状態	月1回くらいのやりとりで最低限の報告は受けるものの、問題が起きても気づくのが遅れることがある
低い状態	- 最初に方針を示しただけで、あとは放置 - 越境学習者が悩んでいても気づかず、成果が出ない・意欲低下などを防ぎきれない
非常に低い状態	- 越境学習者が相談しようとしても連絡が取れない・返事が来ない - どんな業務をしているのか伴走者自身が把握していない

付録：伴走者のスキルマップ

越境中に求められるスキル

● 人脈支援

スキルの状態	具体例
非常に高い状態	- 越境先の主要メンバーだけでなく周辺部門や業界関連の重要人物など、幅広い人脈を積極的につなぐ - 越境学習者に多彩な情報交換の機会を提供し、越境学習者が孤立せず勢いづく環境を作る
高い状態	越境学習者が関わるプロジェクトの関係者を丁寧に紹介し、必要であれば紹介用の会議を設定するなどして関係構築を後押しする
普通の状態	越境学習者に「この人に会ってみたらどうですか」といった助言はするが、実際の設定は越境学習者任せであり、フォローの度合いは限定的
低い状態	越境学習者が自力で関係構築しないといけない状況にし、周囲との橋渡しをほとんどしない
非常に低い状態	「好きに進めてください」という姿勢で人脈面の支援を一切提供しない - 越境学習者がどこに相談すれば良いのかわからず、孤立する

付録：伴走者のスキルマップ

越境中に求められるスキル

● 文化支援

スキルの状態	具体例
非常に高い状態	・ 暗黙の規則や職場特有の文化を丁寧に説明し、適応のための制度や相談の場などを整備 ・ 越境学習者が短期間で組織になじめるようきめ細かくフォローする
高い状態	・ 仕事の進め方や規則を初期段階でしっかり説明し、越境学習者が質問しやすいように頻繁に声をかける ・ 文化の違いを早めに埋められる
普通の状態	・ 最初に簡単な説明はするが、細かな習慣や慣例については越境学習者任せ ・ 越境学習者が自ら探りながら慣れていくことが多い
低い状態	・ 「見ればわかるはず」と放置してしまい、越境学習者が不要な失敗や負荷を抱える ・ 文化差への配慮がほとんどない
非常に低い状態	・ 組織文化どころか必要な用具の使い方や業務規則すら説明しない ・ 越境学習者が環境に溶け込めず大きく孤立する危険性がある

付録：伴走者のスキルマップ

越境中に求められるスキル

● 創発促進

スキルの状態	具体例
非常に高い状態	「外から来た人ならではの発想」を引き出す仕掛けを複数用意 - 提案を具体化するための会議や実証実験の場を積極的に設定し、越境学習者の提案を組織全体で活かそうとする
高い状態	- 新たな気づきや発想を越境学習者に問いかけ、「うちでは何が変わえられるか」と考えを促す - 結果、既存業務の改善や新企画に越境学習者を絡められる
普通の状態	- 日常業務の範囲内で多少の意見は聞くが、わざわざ新しい場を作るまではしない - 新しい創発が起こるかどうかは越境学習者の主体性に依存
低い状態	- 指示された作業だけをやってもらい、新しい発想や提案にほとんど関心を示さない - 越境学習者の外部視点を組織に取り込む気がない
非常に低い状態	「余計なことはしなくていい」という姿勢で、越境学習者の提案をことごとく否定 - 学習者の意欲を削ぎ、潜在的なイノベーションの芽を潰してしまう

付録：伴走者のスキルマップ

越境中に求められるスキル

● 連絡役

スキルの状態	具体例
非常に高い状態	・ 所属組織との定例報告会や共有体系を整備し、越境中の活動成果や進捗を適切に伝える ・ 越境学習者に対しても、所属組織の声を適時報告し、帰任後の準備まで見据えた調整が行える
高い状態	・ 所属組織へ月1回の頻度などで報告を入れ、越境学習者の状況を正しく共有 ・ 越境学習者も自分が評価されているという安心感を得られる
普通の状態	・ 誰かから「最近どうですか？」と聞かれれば答えるが、能動的な連絡や報告体制は特に整えていない ・ たまにしか情報共有が行われない
低い状態	・ 所属組織・越境先双方との連絡が疎かで、越境学習者がどんな成果を出しているのか組織が知らない ・ 越境学習者自身も「自分は見放されているのか」と感じる
非常に低い状態	・ 連絡・報告の仕組みや場が一切なく、越境先で何が起きているか所属組織がまったく把握していない ・ 越境学習者が孤立無援となる

付録：伴走者のスキルマップ

越境後に求められるスキル

● 振り返り促進

スキルの状態	具体例
非常に高い状態	・ 帰任直後から十分な時間を取り、越境学習者の経験を細かく振り返り、学んだこと・身についた視点を具体的に言語化してもらう ・ 組織への共有方法まで支援し、学習効果を最大化
高い状態	・ 帰任面談や報告会を設定し、学習内容や成果を体系的に振り返る機会を提供 ・ 越境学習者が今後どう活かすかを考える支援もする
普通の状態	・ 帰任後に一度簡単な報告を聞いて終わり ・ 越境学習者の内省が十分に深まらないまま、元の業務に戻っていくこともある
低い状態	・ 帰任早々から通常業務に完全復帰させ、越境学習者に振り返りや言語化の機会を与えない ・ 結果、越境で得たものが活かされず埋もれていく
非常に低い状態	・ 振り返りという概念がなく、「お疲れ様でした」で終了 ・ 越境学習者自身も何を得たか曖昧で、組織にも知見が全く還元されない

付録：伴走者のスキルマップ

越境後に求められるスキル

● 役割設計

スキルの状態	具体例
非常に高い状態	・ 帰任前から越境学習者と上司を交えて「どんな役割が合いそうか」を検討し、帰任と同時に新たな役割や取り組みへ円滑に割り当てる ・ 越境学習者が越境経験を最大限に活かせるよう計画している
高い状態	・ 帰任後の業務やプロジェクトを事前に概ね想定し、越境学習者の知見・将来像を活かせる任務を用意している ・ 本人も意欲を持って取り組める
普通の状態	・ 帰ってきた越境学習者に、一応は新しい仕事を考えるが、具体性が乏しく曖昧なため、結局は元の部門・業務に戻るだけになる
低い状態	・ 帰任後、配慮なしに「とりあえず元の席に戻ってください」で終わる ・ 越境学習者が得た知見が活かされず、熱意も下がる
非常に低い状態	・ 越境前・越境中・越境後のつながりをまったく設計しない ・ 越境学習者を元の業務に完全復帰させて「越境学習なんて無かった」かのように扱う

付録：伴走者のスキルマップ

越境後に求められるスキル

● 実験推進

スキルの状態	具体例
非常に高い状態	・ 帰任者の持ち込む知見を、現場や経営層を巻き込んだ実証実験へとつなげる調整力がある ・ 小さな失敗を許容しつつ進められる環境を作り、組織内にイノベーションを呼び込む
高い状態	・ 帰任者が「こんなことをやってみたい」といった発想を支援し、必要な承認・予算・メンバーの調整を行う ・ 小さな試作品を試せるように道を開く
普通の状態	・ 帰任者が意見を出せば耳は傾けるが、実際に行動を起こすところまで後押しできない ・ 組織の慣性が強く、形になる前に立ち消えしやすい
低い状態	・ 帰任者の新しい発想に対して「うちでは無理」「やったことがない」と否定的で、実践へつなげる意識がほとんどない
非常に低い状態	・ 変化や挑戦を嫌い、帰任者に対して発想を聞く姿勢すらない ・ 越境先で得た知見が全く組織に波及しない

付録：伴走者のスキルマップ

越境後に求められるスキル

● 社内PR

スキルの状態	具体例
非常に高い状態	・ 報告会や事例共有の場を企画し、社内SNS・イントラネットなどでも越境学習の成果を、物語性を持って広める ・ 関連部署との横連携を生み出しやすい仕組みを継続的に回す
高い状態	・ 帰任後の越境学習者の体験を、上司・同僚に報告する公式の場を設け、組織全体へ利点を広く伝える ・ 越境学習者自身が発表しやすいように支援もする
普通の状態	・ 帰任者に社内メッセージなどで簡単に報告してもらう程度 ・ 意欲のある人しか見に来ない形になり、学習効果の横展開は限定的
低い状態	・ 報告や共有の場を用意しないので、周りが「いつの間にか戻ってきている」という状態になる ・ 越境の存在意義を社内が理解しないまま終わる
非常に低い状態	・ 帰任者に公に話す機会を与えず、組織としてもまったく興味を示さない ・ 越境学習の効果が表にも出ず、越境学習者も孤立する

付録：伴走者のスキルマップ

越境後に求められるスキル

● つながり支援

スキルの状態	具体例
非常に高い状態	・ 帰任後も外部コミュニティや勉強会、前の越境先との交流などを継続できるよう具体的に手配 ・ 越境学習者が社内業務に飲まれて外部との接点を失わないよう、長期的にフォローし続ける
高い状態	・ 越境学習者が得た人脈や関係性を活かせるよう社内での役割を調整し、必要に応じて外部との情報交換の場へ誘導 ・ 社内外の連携を途切れさせない工夫をする
普通の状態	・ 帰任直後には多少フォローするが、しばらくすると外部との接点が減っていくのを特に気にかけない ・ 越境学習者本人の自主性頼みになる
低い状態	・ 「もう戻ってきたから良いはず」と何のフォローもしない ・ 外部との関係性が途絶え、越境前の視野に戻る
非常に低い状態	・ そもそも外部とのつながりを続ける意義を理解しておらず、越境学習者が一度得た関係を断絶 ・ 越境の効果が一過性で終わる

付録：伴走者のスキルマップ

フェーズ横断的に求められるスキル

● 観察傾聴

スキルの状態	具体例
非常に高い状態	- 越境学習者の言葉や表情の微妙な変化にも敏感に気づき、必要な折に声かけができる - 週報・チャット・雑談など、あらゆる接点で深い理解を得ようと努める
高い状態	- 越境学習者のメッセージや発言から気づきを得て、問題が大きくなる前に聞き取り・対処を行う - 傾聴時には越境学習者が安心して話せる雰囲気を作る
普通の状態	- 基本的なやりとりはしているが、越境学習者の小さな変化にはあまり気づかないこともある - フォローがやや後手になる
低い状態	- 定型的な質問しかせず、越境学習者の本音や微妙な兆候を拾わない - 越境学習者が悩んでいても察知しにくく、問題が深刻化するまで動かない
非常に低い状態	- 越境学習者とほぼやりとりせず、本人の精神状態や悩みに全く無関心 - 支援に値する情報すら得られず機能不全に陥る

付録：伴走者のスキルマップ

フェーズ横断的に求められるスキル

● 取り次ぎ

スキルの状態	具体例
非常に高い状態	- 越境学習者の課題に応じて、適切な人や部門を判断し、積極的に連携・紹介を行う - 伴走者自身が状況を抱え込まず、関係各所に協力を要請して解決に向けて進められる
高い状態	- 必要に応じて上司や人事、外部メンターなどに越境学習者をつなぎ、支援の輪を広げる - 越境学習者も自分一人で悩まずに済む
普通の状態	- 越境学習者が頼めば関係者を紹介するが、能動的に橋渡しをすることは少ない - 状況によっては越境学習者が苦勞する可能性がある
低い状態	「自分がなんとかしなくては」「勝手にやって」と極端な姿勢を取り、周囲を活用しない - 越境学習者が孤立するか、伴走者自身がパンクする
非常に低い状態	- どんな課題があっても「知らない」「自分には関係ない」と放置 - 越境学習者を適切な支援者につなぐ意識が全くない

付録：伴走者のスキルマップ

フェーズ横断的に求められるスキル

● 代案提示

スキルの状態	具体例
非常に高い状態	- 越境学習者が行き詰まったときに複数の選択肢や別の視点を示し、越境学習者の思考が広がるよう促進 - 最終的な決定は越境学習者に委ね、主体性を尊重する
高い状態	- 一つの解を押しつけず、「こういう案もある」と複数の提示して助言 - 越境学習者が新たな気づきを得られるよう促す
普通の状態	越境学習者が悩んでいる際に、自分の経験談を伝える程度で、代案の幅はあまり広くない
低い状態	「それは違う」「こうしなさい」と断定的な指示をし、越境学習者の自由な発想や選択肢を狭める
非常に低い状態	- 越境学習者の相談に耳を傾けず、自分の価値観のみで否定・指示を繰り返す - 越境学習者の自主性や創造性を著しく阻害する

付録：伴走者のスキルマップ

フェーズ横断的に求められるスキル

● 成果翻訳

スキルの状態	具体例
非常に高い状態	- 越境先での活動成果を所属組織や上司が理解しやすい形にまとめ、越境学習者の成長や実績を正しく評価されるよう橋渡しする - 逆に、所属組織の基準を越境先へ共有するなど、相互に誤解を減らす取り組みが徹底
高い状態	- 越境先の取り組みや成果を、所属組織側の価値基準や形式に変換して説明できる - 学習者が帰任後に評価を受けやすくなる
普通の状態	- 最低限の成果報告やまとめは行うが、組織間で「言葉や評価の乖離」が多少発生する - 越境学習者の実績が部分的に伝わらないこともある
低い状態	「越境先は越境先、こっちはこっち」と考え、成果をそのまま丸投げ - 所属組織が評価できない形式だったり、越境先も所属組織の事情がわからなかったりして戸惑う
非常に低い状態	- 越境学習者が得た成果を共有する気もなく、双方の言語や規則の違いをまったく理解しようとししない - 越境学習者が活躍しても正しく評価されない

付録：伴走者のスキルマップ

フェーズ横断的に求められるスキル

● 相互学習

スキルの状態	具体例
非常に高い状態	・ 伴走者自身が「越境学習者からも学ぶ」意識を強く持ち、積極的にフィードバックを受け取り、支援方法を改善 ・ 越境学習者との対話を通じてお互いに成長し合う関係を築ける
高い状態	・ 越境学習者の意見や感想を素直に吸収し、伴走の仕方を柔軟に修正 ・ 上から目線ではなく、対等な姿勢で学び合う姿勢がある
普通の状態	・ 基本的には指導側として支援し、越境学習者から何か言われた場合は聞くが、自分の支援方法を変えるまでには至らないことが多い
低い状態	・ 「自分が正しい」「越境学習者は育成対象」という固定観念が強く、越境学習者の意見をほとんど取り入れない ・ 伴走者自身の学びは停滞
非常に低い状態	・ 越境学習者を一方的に統制しようとし、異なる価値観に耳を貸さない ・ 相互学習どころか、越境学習者の成長も伴走者の成長も阻害される

付録：伴走スキルの開発方法

付録：伴走スキルの開発方法

「越境前」「越境中」「越境後」「越境プロセス全体」において伴走者に求められるスキルについて、「どう学べば、どのように高められるのか」を例示する。

特に、伴走実践の中で伴走者がそれぞれのスキルを高めるための学習・育成方法に焦点化している。

越境前に求められるスキル

● 目的抽出

越境学習者や所属組織が「何のために越境するのか」を深掘し、越境先を含めた関係者全員で共通認識を持つためのスキル

✓ 聞き取りの記録を自分なりに再整理する

- ・ 越境学習者との初期面談や所属組織からの要望を、録音や記録に残しておき、それを自分の言葉で再構成してみる
- ・ 聞き取りの記録を読み返し「この要望は真の目標にどう結びつくか」を自分に問う

✓ “問い”を精査する

- ・ 面談で使う質問一覧を作り、「どんな質問をすれば、相手の思いを引き出せるか」を同僚や先輩伴走者と意見交換する
- ・ 聞き取りを通じて見えてきた「やりたいこと」と「組織が求める期待」を対比し、「乖離がありそうな箇所」を抽出しておく

※育成の要諦

- ・ 小さな内省を自分や伴走チームで行い、「越境学習者の目的をどれだけ言語化できたか」を振り返る
- ・ 内省の材料として毎週・隔週のメールやチャットでのやりとりを活用する（何がうまく聞き出せなかったかななどを記す）

付録：伴走スキルの開発方法

越境前に求められるスキル

● 期待調整

越境学習者・所属組織・越境先のそれぞれが抱える期待を把握し、調整し、無理・不満が生じにくい環境を作るスキル

✓ 三者視点での記録づくり

- ・ 期待を「所属組織からの期待」「越境先が用意する役割」「越境学習者自身の意図」の3つに分け、伴走実践中に気づいた乖離や変化を毎月点検
- ・ 一人で抱えず、チャットなどで簡単に「ここに乖離がありそう」と共有し、微修正を都度記録する

✓ 定期的な簡易アンケート

- ・ 「いま期待していることがどの程度かなっているか」を5段階程度で越境学習者と越境先担当に手軽に答えてもらう
- ・ 結果の数値差が大きい項目は乖離がある証拠と捉え、そこで調整を図る

※育成の要諦

- ・ 期待が合わない・乖離が起きそうなときほど、「調整で伴走者が介在する価値が高い」と捉える
- ・ 事例を積み重ね、「乖離にはこう対処する」という工夫を自分なりに蓄積すると、次の場面でも素早く活かせる

付録：伴走スキルの開発方法

越境前に求められるスキル

● 合意形成

越境前の不確実な要素を含む中で、越境学習者・越境先・所属組織が納得できる取り決めや計画を作るスキル

✓ 一覧化して毎回活用する

- ・ 「想定外の稼働時間」「越境先業務の優先度変更」などの論点ごとに合意形成の項目を一覧化し、越境前～越境初期に漏れなく確認する
- ・ 受け入れ担当や越境学習者が「気にしていない」と思える項目ほど確認してもらう、という方法を繰り返すうちに学習が進む

✓ ロールプレイをする

- ・ 同僚と「越境先の経営者役」「越境学習者役」「伴走者役」に分かれて、想定される問題状況（目標の未達・予算の変動など）を演じる
- ・ 短時間でロールプレイし、合意形成までの流れがうまくいったか振り返る

※育成の要諦

- ・ 期待が合わない・乖離が起きそうなときほど、「調整で伴走者が介在する価値が高い」と捉える
- ・ 事例を積み重ね、「乖離にはこう対処する」という工夫を自分なりに蓄積すると、次の場面でも素早く活かせる

付録：伴走スキルの開発方法

越境前に求められるスキル

● 協働調整

送り出し部署・人事・経営層・越境先チームなど、影響を受ける多様な関係者を「一緒にやりましょう」と動かすスキル

✓ 動員リストの作成

- ・ 「誰を巻き込めば目標に近づくか」を表にまとめる（例：名前／動員目的／具体的行動／期限）
- ・ 定期的に見直し、「この人にも協力を仰いだほうがいいのでは？」と気づいたら追記する

✓ 小さな企画を試す

- ・ イベント開催や、越境先他チームとの朝会など、小規模な場で越境学習者が「巻き込む」動きを実地で経験できるよう伴走者が企画して誘導する
- ・ 上手くいかなくても「試してみる」こと自体がスキルの鍛錬になる

※育成の要諦

- ・ 動員が苦手な人は特に「協力してもらうことのメリット」を本人目線で示す練習が重要
- ・ 失敗例・成功例を共有して「自分だったらどう協力を得るか」をチーム内で話し合うと、スキルが蓄積しやすい

付録：伴走スキルの開発方法

越境前に求められるスキル

● 不安可視化

越境学習者や所属組織が抱える「やっていけるだろうか」「仕事が合わないかも」等の不安を表面化し、共通の課題として認識させるスキル

✓ 定期的で小さな振り返り

- ・ 週1回または2週に1回程度で5分でも良いので「不安を一つ挙げてもらう」機会を作り、伴走者自身が記録を取る
- ・ 不安が増える兆しに気づいたら、越境学習者だけでなく所属組織・越境先にも「こんな不安があるようなので・・・」と共有しやすくする

✓ 仮説一覧と検証

- ・ 不安の正体を「～が分からない」「～が足りない」と見える化し、優先度の高い順に支援策や検証策を試す
- ・ やってみた結果を週報などで本人に書いてもらい、次の対応を考えるという循環を作る

※育成の要諦

- ・ 伴走者自身が「小さい不安も言いやすい場」を日頃から作る
- ・ 不安の把握だけでなく、不安が「短期で解消できるのか、長期視点の継続的なケアが必要か」を振り分ける練習を重ねると、焦らず対処できるようになる

付録：伴走スキルの開発方法

越境中に求められるスキル

● 進捗確認

短期間で成果を出す上で、越境学習者の仕事や学習の進み具合を細かく追い、適切なフィードバックを行うスキル

✓ 軽い朝会の導入

- ・ 所属組織・越境先チームの各担当者を巻き込む小規模な朝会を設定し、越境学習者が現状を話す場を設ける
- ・ 伴走者は朝会後に越境学習者に短い感想を送り、進捗確認の練習を積む

✓ 作業の見える化

- ・ 簡易の作業管理ツールを導入し、越境学習者に主な作業を登録してもらう
- ・ 伴走者が確認し、感想・応援を送ることで「自然と振り返りが行われる」状態にする

※育成の要諦

- ・ 「厳しい指摘」「単なる進捗管理」で終わらず、伴走者自身が「どう支援すれば良いか？」を一緒に考え、行動を起こすところまでが進捗確認スキル
- ・ フィードバックを数多く経験し、成功方法を蓄積

付録：伴走スキルの開発方法

越境中に求められるスキル

● 人脈支援

越境学習者が社内外に必要な人脈に接触できるよう、紹介やコミュニティ等の接点を提供するスキル

✓ “人脈マップ”の連携

- ・ 越境学習者に「こんな人とつながりたい」「こんな専門性の人が欲しい」というマップを作成してもらう
- ・ 伴走者は自分の人脈と照合しながら候補者を時々提示する

✓ コミュニティ同席

- ・ 伴走者が普段参加している業界コミュニティに越境学習者を誘い、一緒に参加する
- ・ 終わった後に一緒に振り返って「どういうつながりが得られそうか」を一緒に考える

※育成の要諦

- ・ 自分の持つ人脈の棚卸しを行い、「誰をどうつなげれば越境学習者の役に立つか」を意識すると、伴走者自身の人脈支援スキルが伸びる
- ・ 越境学習者との事後の振り返りを通じて「なぜこの人を紹介したか」「どんな成果がありそうか」を意識的に話す癖をつける

付録：伴走スキルの開発方法

越境中に求められるスキル

● 文化支援

所属組織と越境先の文化や慣習の違いによる乖離を埋め、学習者が円滑に働けるように環境を整えるスキル

✓ お互いの“当たり前”を言語化する

- 仕事の進め方・意思疎通の手法・会議の規則など、所属組織や越境先で無意識に行われている習慣を一つずつ書き出して共有し合う
- それらを3つに仕分けてみる（「絶対外せない」「交渉可能」「不要そう」）

✓ “カルチャーショック”記録

- 越境学習者に「自分がカルチャーショックを受けた出来事」を記録してもらい、伴走者はそこに感想を返す形で対話する
- 伴走者自身も書くようにすると「支援者側が感じた文化差」も整理でき、学習機会になる

※育成の要諦

- まずは伴走者自身が自社文化をどれだけ言語化・客観視できるかが大切
- それを越境先の文化と対比して「どこが違うか」をこまめに棚卸しする

付録：伴走スキルの開発方法

越境中に求められるスキル

● 創発促進

越境先・越境学習者・所属組織の相互作用から、新しい発想が生まれるように仕掛けるスキル

✓ 小規模な案出しの実施

- ・ 伴走者が促進役となり、越境学習者＋越境先メンバー数名で案出しする場を作る
- ・ その場で浮かんだ案を1つ以上は試してみる流れにし、「小さくやってみる」習慣をつける

✓ 視点の交換

- ・ 例えば定例会議の終わりに「別の人・立場で考えてみると？」と問いかける
- ・ 越境学習者の提案に「所属組織の上司ならどう評価するか？」「越境先の経営者なら？」と役割を替えて意見を出すことで、様々な視点を引き出す

※育成の要諦

- ・ 「出た案を必ず実行して小さく検証する」習慣が、創発の継続性につながる
- ・ 伴走者同士で案出しを練習してみると上達が早い

付録：伴走スキルの開発方法

越境中に求められるスキル

● 連絡役

越境学習者と越境先・所属組織のやりとりを円滑にする連絡窓口として動き、情報の行き違いを防ぐスキル

✓ 連絡用の雛形を作成

- ・ 「定期報告用」「問題報告用」など連絡の種類ごとの雛形を作り、そこに必要項目を埋めるだけで情報がそろえるようにする
- ・ 数回使ううちに、伴走者はどの情報が足りないか・過剰かを学び、雛形を更新していく

✓ 情報伝達の点検

- ・ 越境学習者→伴走者→越境先、と情報を伝え、誤解が生じた箇所を確認
- ・ 何度か実践しておく、と、連絡役としての改善点が見つけやすい

※育成の要諦

- ・ “連絡役”はただ伝書鳩になるのではなく、「情報を整理・補足してわかりやすく伝える」ことを意識する
- ・ 伝え漏れ・日程重複などのミスも、失敗事例を共有することで改善につながる

付録：伴走スキルの開発方法

越境後に求められるスキル

● 振り返り促進

越境学習者が実際に得た経験を棚卸しし、所属組織に戻った後にも活かせるように内省・言語化を支援するスキル

✓ 振り返りの雛形の作成

- ・ 「越境先で最も苦労したこと」「越境先から持ち帰れそうな成功体験」「組織に取り入れたい文化」などを書ける雛形を作り、毎月書いてもらう
- ・ 帰任後にそれをまとめて確認することで、本人の学習プロセスが見えやすくなる

✓ きっかけ質問の一覧

- ・ 「なぜそのやり方を選んだか？」「それをもう少し発展させるとどうなるか？」などの問いを伴走者が投げかけることで、越境学習者自身の言語化を深める
- ・ 質問一覧は過去の越境者の失敗例や成功例から作る

※育成の要諦

- ・ 伴走者自身も「自分ならこう振り返る」という形で実演すると、越境学習者が参考にしやすい
- ・ 事例を用意しておく、越境学習者の言語化の障壁が下がり、振り返りが進む

付録：伴走スキルの開発方法

越境後に求められるスキル

● 役割設計

越境学習者の帰任後、所属組織でどんな業務・プロジェクトに携わると越境経験が最大限活きるかを考えて提案するスキル

✓ “新部署/新業務”の案出し

- ・ 帰任前から、越境学習者の新たな知見を整理し、所属組織で実施したい課題・プロジェクトと照合する
- ・ 人事や関連部署の重要人物と共に「こんな仕事に挑戦してほしい」という方向性をいくつか作っておく

✓ 帰任後早期の聞き取り

- ・ 帰任後に越境学習者と面談し、本人が実際にやりたいこと、所属組織の方針をすり合わせる
- ・ その内容を確認しながら役割を微調整し、その後、軽い達成基準を設定して開始する

※育成の要諦

- ・ 役割設計は1人でやらず、人事や上司とも話し合うことで多角的な視点を得る
- ・ 過去の越境の「帰ってきてからの成功例・失敗例」を数件知っておくと、設計の精度が上がる

付録：伴走スキルの開発方法

越境後に求められるスキル

● 実験推進

帰任後、越境学習者が試してみたい案を小さな実験として立ち上げる支援を行い、組織に新風を吹き込むスキル

✓ “小さな実験”の雛形

- ・ 「実験の仮説」「用意するもの」「いつまでに試すか」「成功／失敗の判断基準」をまとめる雛形を用意し、越境学習者と一緒に書き込む
- ・ 実験の結果は共有し、何を学んだかを翌月の会議などで発表する

✓ 実験の伴走経験を交換する

- ・ 伴走者同士で「どんな実験をしてもらって、どう組織に波及したか」という事例を、集まって話す場を作る
- ・ 他の伴走者の成功事例・失敗事例から示唆を得る

※育成の要諦

- ・ 検証を短く回して実験の数を増やすことで、伴走者自身が「実験支援の進め方」を学ぶ
- ・ 失敗を咎めない文化が大切なので、伴走者が率先して「失敗談」を共有すると越境学習者も動きやすくなる

付録：伴走スキルの開発方法

越境後に求められるスキル

● 社内PR

帰任した越境学習者の成果や新しい視点を社内に広め、組織の変化を促したり、次の越境学習希望者を増やしたりするスキル

✓ “成果物共有会”の企画

- ・ 帰任後に「こんな発想を持って帰ってきました」という成果報告会を実施
- ・ 伴走者が司会進行を担当することで、成果や学びの価値を社内PRする練習になる

✓ SNSや社内報への執筆支援

- ・ イン트라ネットや社内SNSで実体験を発信する際、伴走者が下書きの確認や写真選定などを支援する
- ・ 越境学習者の発信を後押しする中で、伴走者自身も効果的な文章を書くスキルを身につける

※育成の要諦

- ・ 社外にも発信していい事例があれば、イベント登壇を越境学習者と伴走者が共同でやってみる
- ・ 報告の場作りや発信を繰り返すほど、知見が蓄積し、自身の伴走力が強化される

付録：伴走スキルの開発方法

越境後に求められるスキル

● つながり支援

帰任した越境学習者が、越境先・社外コミュニティ・過去の越境経験者など様々な人脈と今後も継続的につながるように動くスキル

✓ 合同勉強会・交流会の企画

- ・ 過去に越境経験したメンバーや、同じ時期に越境を始めた他社メンバー同士の座談会を開催する
- ・ 伴走者が企画・運営を担当し、越境学習者の人脈が拡張しやすい場を作る

✓ 定期的な近況共有

- ・ 帰任後に越境先の担当者とも「近況共有会議」を提案し、越境学習者を交えた3者間でつながりを保つ

※育成の要諦

- ・ “つながり”を保つには伴走者自身もコミュニティに積極的に顔を出し続けることが重要
- ・ 個別で気軽に相談できるチャットグループを作るなど、小さな仕掛けを増やすほど効果が高まる

付録：伴走スキルの開発方法

フェーズ横断的に求められるスキル

● 観察傾聴

越境学習者や関係者の表情・言動・態度・行動を丁寧に観察し、傾聴を通じて本音を汲み取るスキル

✓ 意図的に観察に集中

- ・ オンライン会議などで最初の数分を「相手の表情や動作を見る」ことにあてる練習をする
- ・ 観察結果を記録し、後で相手に軽く確かめる（「今、少し元気なさそうだったけど、何かありましたか？」など）

✓ 自分の思い込み点検

- ・ 傾聴中に、相手の言葉を勝手に解釈していないかを振り返る
- ・ 同僚と「この発言は、私にはこう聞こえた」と情報交換し、思い込みが強かったかを客観視する

※育成の要諦

- ・ 「傾聴」とは相槌で終わらずに、相手の背後にある感情や事情を聞き出すこと
- ・ 観察記録を続けることで、越境学習者の変化や兆候に気づけるようになる

付録：伴走スキルの開発方法

フェーズ横断的に求められるスキル

● 取り次ぎ

越境学習者が必要とする人・部署・社外資源につながるように“つなぎ役”を果たすスキル

✓ “1案件=1つ取り次ぎ”の規則

- ・ 越境学習者が何か案件を進める際、「最低1人は他の専門家や協力者を紹介する」という目標を設定してみる
- ・ 伴走者が定期的に実践数を振り返ってみると、取り次ぎスキルが自然と育つ

✓ 紹介用の文章の改善

- ・ 越境学習者に紹介するとき、伴走者が越境学習者のメール等の下書きを見て助言を加える
- ・ どうすれば相手が動きやすいかを一緒に考える過程で、伴走者自身も紹介・取り次ぎの要点を学べる

※育成の要諦

- ・ ただ“つなげる”だけでなく「どんな背景で、何を狙っているか」を双方に補足し、話が弾むように導く
- ・ 取り次ぎの成果事例を社内共有すると、他の伴走者の意欲が上がる

付録：伴走スキルの開発方法

フェーズ横断的に求められるスキル

● 代案提示

目標・進め方が行き詰まったときに、越境学習者や関係者に複数の選択肢を提示し、状況を打開するスキル

✓ 「別のやり方」を常に考える

- 越境学習者と話す際、一つの課題に対してあえて「こういうやり方もあるし、こういう代案もある」と複数の方法を述べる練習をする
- 実践するかは別として「複数案を検討する」習慣づけが大事

✓ 過去事例の引き出しづくり

- 他の伴走者の成功・失敗を聞き、事例の中から得られる「代わりのアプローチ」を抜き出して蓄積する

※育成の要諦

- 「一番良い策」を押しつけるのではなく、複数案を示して越境学習者自身に選んでもらう
- 代案を作る力は、他の伴走者の経験や社内外の事例を参考にするのが早い

付録：伴走スキルの開発方法

フェーズ横断的に求められるスキル

● 成果翻訳

越境学習者が越境先で得た成果や実績を、所属組織で理解しやすい形に「翻訳」して伝えるスキル

✓ “前後（ビフォー・アフター）”の整理

- ・ 帰任時に「何がどう変わったか」を越境学習者に箇条書きしてもらい、伴走者が社内用語に置き換えながら資料にまとめる
- ・ 週報や月報で小まめに“ビフォー・アフター”を言語化すると、翻訳力が高まる

✓ 社内広報との協働

- ・ 社内報・イントラネット担当者に協力を仰ぎ、越境学習の成果をインタビュー記事化する過程で「上手な翻訳」を学ぶ
- ・ 担当者からの「この言葉は社内に響かないかもしれない」などのフィードバックが伴走者のスキル向上に直結する

※育成の要諦

- ・ 越境学習者に「どう伝えたいか」を尋ね、伴走者が社内視点の言葉に再整理する二段構えが効果的
- ・ 翻訳先（所属組織）がよく使う数値や枠組みを知っておくと説明しやすい

付録：伴走スキルの開発方法

フェーズ横断的に求められるスキル

● 相互学習

越境学習者が越境先から得る学びだけでなく、伴走者・所属組織も新たな知見を得る「相互に学び合う」姿勢を確立するスキル

✓ 伴走者自身の“学習記録”

- ・ 越境学習者の行動や発言から得た気づきを記録し、「自分はどう学んだ」と書き残す
- ・ 越境学習者がどんな点から刺激を受けているのかも聞き、お互いの学びを共有し合う

✓ ペア勉強会

- ・ 越境学習者と伴走者がテーマを選び、雑誌・書籍・ウェブ記事などを読んでから議論する
- ・ 越境学習者が越境先で感じたこと、伴走者が所属組織で見えている課題などを突き合わせ、共通点や相違を見つける

※育成の要諦

- ・ 伴走者が「学んでもらう側」だけで終わらず、「学ばせてもらう姿勢」を見せると越境学習者も意欲が上がる
- ・ 他社の伴走者との情報交換会に参加し、自分がどんな学びを得ているか話すと、相互学習の視点が育まれる

付録：伴走スキルの開発方法

学習のためのヒント

越境学習において伴走者が担う役割は多岐にわたるが、そのスキルは「伴走者が実際に動いている最中にこそ」高まりやすい。

上記で示したような学習・育成方法を、日々の取り組みの中に少しずつ組み込むことで、伴走者自身も越境学習者とのやりとりを通じて成長できる。

✓ まずは小さく試すこと

- 雛形作成、ロールプレイ、実験推進など、すべてを大がかりにやる必要はない
- 短時間・小規模でも繰り返し行うことで、伴走者のスキルは着実に育つ

✓ 組織の仲間と事例を共有すること

- 同じ伴走者同士が越境学習者との失敗・成功事例を共有すれば、スキルの習得速度が格段に上がる
- 社内外の伴走コミュニティを活用するのも手段

✓ 越境学習者と伴走者が“相互学習”する姿勢

- 伴走者は「教える側」に偏らず、自らも越境学習者に刺激を受ける姿勢を持ち続けるのが理想
- 伴走中に起こる問題や発見は、すべて学ぶチャンスと捉えれば、越境学習全体の質が高まる

付録：初めて伴走に取り組む際のポイント

付録：初めて伴走に取り組む際のポイント

まず理解したいこと

● 越境学習の特徴は往還

「越境先」と「所属組織」を行き来することで、組織内だけでは得られない外部の視点を取り込みつつ、戻ってきたあとに自社のやり方を見直す“二重のギャップ”が越境学習の原動力となる

● 伴走者の重要性

越境学習者が自力で乗り越えにくい課題（文化差、評価の曖昧さ、やる気低下など）を支援し、所属組織・越境先・越境学習者の橋渡しをする存在

● 「越境前」「越境中」「越境後」の3段階で課題が変わる

- ・ 越境前：送り出し側の準備不足、不安の放置、マッチング不足など
- ・ 越境中：異文化負荷、能力ミスマッチ、孤立、過度な重圧など
- ・ 越境後：戻り先で学びが活かされない、周囲の無関心、評価の不在など

● 「適切な支援」と「学習者の主体性」の両立

- ・ 過剰な伴走（伴走過剰）で越境学習者の自律性が奪われる恐れがある
- ・ 放置しすぎると孤立や熱意低下を招く
- ・ 伴走者は「詰めすぎず・放置しすぎず」の調和が肝要

付録：初めて伴走に取り組む際のポイント

やると良いこと(D0)

● 越境前にやると良いこと

◎ 越境の目的・期待を明確化する

- ・ 越境学習者に「なぜ越境したいか」を尋ね、組織側の「送り出しの狙い」とすり合わせる
- ・ 事前に越境先とも「必要な能力」「任せたい業務」を調整し、ミスマッチを防ぐ

◎ 不安を聞き出して可視化する

- ・ 「評価から外れるのでは?」「戻ってきたら居場所がないかも」など越境学習者の不安を洗い出し、対応策や見通しを共有する
- ・ 帰任後の配属方針をある程度提示すると安心感が高まる

◎ 社内の周囲を巻き込む・引き継ぎを丁寧に

- ・ 「なぜこの人が行くのか」を同僚や上司に説明し、納得感を得る
- ・ 引き継ぎ計画をしっかりとっておくと、越境学習者は越境外での活動に集中しやすい

◎ 三者面談などで合意をとる

- ・ 越境学習者・所属組織・越境先の三者面談をオンラインでも良いので実施し、期間・役割などを文書化

付録：初めて伴走に取り組む際のポイント

やると良いこと(D0)

● 越境中にやると良いこと

◎ 定期的な状況確認とフィードバック

- ・ 面談や報告で「業務量の過不足」「能力ミスマッチ」を早期発見し、必要なら越境先との業務調整を行う
- ・ 小さいうちに手を打つことで意欲低下や精神的な不調を防ぎやすい

◎ 孤立を防ぐための人脈づくりを手助け

- ・ 越境先のチーム、関連部署、外部ネットワークなどと積極的に引き合わせていく
- ・ 昼食や雑談の機会を意図的に用意することで文化に早くなじめる

◎ 越境学習者の主体性を尊重する

- ・ 支援はするが、細かく指示しすぎない。自分で考え動く時間を確保する
- ・ 失敗や試行錯誤を許容する雰囲気が重要

◎ “攻め”のイノベーション体験を促す

- ・ できる範囲で新規プロジェクトや実験的な業務を任せ、越境学習者が「外部の視点」を発揮できるようにする
- ・ “単なるお手伝い”業務に留まらない割当を意識すると学習効果が高まる

付録：初めて伴走に取り組む際のポイント

やると良いこと(D0)

● 越境後にやると良いこと

◎ 振り返りの場を作る

- ・ 帰任してすぐに報告会や面談を設定し、「越境先で何を学び、どう活かそうか」を言語化してもらう
- ・ 場を与えないと学びが埋もれてしまう

◎ 新しい役割・配属を検討し、すぐ動ける環境を整える

- ・ 「帰任者が得た知見を活かせる業務」を仕込んでおき、戻ってきたら円滑に開始できるようにする
- ・ 元の部署に戻るのも良いが、その場合でも越境先での学びを活かせるように配慮する

◎ イノベーションにつなげる小さな実験・提案の場を提供

- ・ 帰任者の発想を試せるプロジェクトや実証実験を積極的に行う
- ・ 組織が「外の視点」を取り入れる意欲を見せることで、帰任者も動きやすくなる

◎ 社内PRや社内勉強会を企画

- ・ 帰任した人の“越境体験”を他の部署や社員に共有する
- ・ 「あの人がどんな変化を遂げたか」を社内に可視化し、次の越境学習の候補者を増やす効果もある

付録：初めて伴走に取り組む際のポイント

やらないほうが良いこと(DON'T)

● 越境前に注意したいこと

× 「行かせればなんとかなるだろう」という丸投げ

- ・ 目的や期待が曖昧なまま「行ってきて」と送り出すと、ミスマッチや意欲低下が起こる
- ・ 帰任後も活かし方に困り、結果的に越境学習が失敗に終わりやすい

× 周囲の理解を得ずに急に送り出す

- ・ 同僚の納得を得ないまま無理やり候補者を決めると、不満が残り、越境学習者本人も出発前から気まずくなる
- ・ 引き継ぎが雑だと業務が混乱し、後々大きな問題になる

× 帰任後の扱いを曖昧にして不安を放置

- ・ 「戻ってきた後がどうなるか分からない」状態で越境に行くと、越境学習者が思い切り挑戦できない
- ・ 「評価がどうなるか」「戻り先の検討はどうなっているか」は大まかでも言葉にして共有しておく

付録：初めて伴走に取り組む際のポイント

やらないほうが良いこと(DON'T)

● 越境中に注意したいこと

× 伴走しすぎて学習者の自律を奪う（伴走過剰）

- ・ 指示・手配を全て先回りして行い、越境学習者が自分で壁を乗り越える経験を阻害する
- ・ 葛藤や試行錯誤こそが学びの源泉である点を忘れない

× 放置して孤立させる

- ・ 「現場任せ」で全く報告や面談を行わないと、越境学習者が困ったときに助けを求められない
- ・ 精神的な不調や成果不振が深刻化してから気づいても手遅れになる

× 雑務ばかり任せたり、“お客さま扱い”にしたりしてしまう

- ・ 挑戦的な業務に入れないと、成長が限定され、イノベーションも生まれにくい
- ・ 短期間だからといって本質的な業務から外してしまうのは逆効果

× マイクロマネジメントで監視する

- ・ 毎日細かく進捗を詰めすぎると、越境学習者が思い切った提案や行動をしにくくなる
- ・ 越境先も「余計な口出しをしてくる」と不快に感じ、越境学習者との関係が悪くなる

付録：初めて伴走に取り組む際のポイント

やらないほうが良いこと(DON'T)

- 越境後に注意したいこと
- × 成果の共有機会を設けず、そのまま通常業務に戻す
 - ・ 越境中に獲得した視点や知見を言語化しないままだと、風化してしまう
 - ・ 帰任直後の報告会や面談は必須にする
- × 元の仕事に復帰させるだけで新しい仕事を与えない
 - ・ 越境で身につけた知見を試せず、意気込みを損なう
 - ・ イノベーションの芽がまったく活かされず組織も何も得られない
- × 上司や周囲が無関心・評価しない
 - ・ 「忙しいから」「興味がない」と越境学習者の話を聞かない
 - ・ 帰任者は「何のために越境したのか？」と組織に幻滅しやすく、離職の要因にもなる

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、株式会社ビジネスリサーチラボ