

越境的学習を通じた学びなおしの継続

講演：石山 恒貴氏

法政大学大学院政策創造研究科教授

日時：2018 年 7 月 15 日（日）13：30～16：00（受付開始 13：00～）

場所：東京大学福武ホール地下 2 階福武ラーニングシアター

0.プロローグ

■社会人大学院に通うのは、隠れキリシタン?!

簡単に自己紹介をすると、何社かでの人事職を経てから、法政大学大学院の政策創造研究科に勤めています。われわれの政策創造研究科に学部はなく、大学院しかありません。どういうことかという平日夜と土曜日に授業が行われる社会人大学院、独立大学院なんですね。現在、私は 53 歳ですが、大学院ではちょうど真ん中くらいの年齢になります。50 代、60 代、70 代も多く学びに来ているのが特徴です。

大学院には、「残業で忙しいのに何をやっているんだ」とか、「転職するのか」とか言われるのがいやで、職場に秘密で通っている人たちもいます。もはや隠れキリシタン状態ですね。

こうした現状も踏まえた社会人の学びの実態をお話してから、越境学習の定義や、経験学習との関係性、実践共同体といった考え方をご紹介します。さらに企業事例やキャリア形成の関係性などにも触れさせていただこうと思っています。盛り込みすぎかなとも思いますが、効率よくいきましょう。

1.社会人の学びの実態

■学びの二極化。自己啓発を行う正社員は約半数

厚生労働省の『平成 27 年度能力開発基本調査』によると、自己啓発を行ったと答えた労働者は、正社員で 42.7%、正社員以外だと 16.1%でした。自己啓発を行ったという正社員でも、受講時間は「10 時間以上 20 時間未満」が最も多く、意外と自己啓発していいというのが現実です。

■世界に比べて、圧倒的に少ない社会人学生

大学・大学院の成人学生の比率を見ても、その低さは顕著です。欧米ですとキャンパスに社会人がいることは珍しくなく、社会人の学び直しであるリカレント教育も一般的。ところが、日本では大学に社会人がいると目立ちます。それだけではなくて、大学院生そのものの数も圧倒的に少ないんです。

■学びへの危機感が高いが、お金を出して学ぶ人は少数派

人材サービス会社であるランスタッド社の「ワークモニター調査 2017」によると、「常に遅れをとらないために

は、さらなるスキルアップが必要」と答えた日本平均は 83.7%、グローバル平均の 72.1%よりも高い結果となりました。では、「雇用主が提供し、費用を負担」したかということ、日本では 6 割が出していない。個人ではどうかということ、お金を出して学ぶ人も少数派という結果になりました。

■職業能力開発に消極的な国、日本

では国が、職業能力開発にどれだけお金を出しているかということ、こちらもグローバル比較をすると少ないんです。消極的労働市場政策と積極的労働市場政策というものがあまして、消極的労働市場政策は失業保険給付など失業してからのセーフティネットですね。もう一方の積極的労働市場政策は、公共職業紹介サービスや職業能力開発です。北欧が特に熱心ですけど、働いている人にも職業訓練開発を行うことで、労働者が新しい市場に移行することを助けたりしているんですが、こちらも日本の支出額は圧倒的に少ない。だからこそ今、働き方改革や人づくり革命などと言われ始めているのかもしれない。

2. 越境的学習の定義と位置づけ

■越境的学習とはなにか～越境的学習の 3 つの定義

では、越境的学習とは何か。まずはその定義からはじめたいと思います。越境学習を研究してこられた有名な方に 3 名いらっしゃいます。立教大学の中原淳先生、産業能率大学の荒木淳子先生、青山学院大学の香川秀太先生です。実は、3 名の定義をみると微妙に違ってきます。

■ホームとアウェーを行ったり来たりするのが、越境的学習

越境というのが曖昧な状況になっているかと思います。3 つの定義を踏まえた上で私は越境的学習を、「自らが準拠する状況とその他の状況を往還すること」ではないかと考えました。簡単に言えば、自らが準拠する状況がホーム、その他の状況がアウェー。自分がホームだと思っているところと、アウェーだと思っているところの境が境界で、ホームとアウェーを行ったり来たりする、往還することが越境的学習になるのではないかと。

往還の事例として、関西学院大学の松本先生の研究があります。ある介護施設の職員が、周辺の介護施設の複数で結成された勉強会に参加しました。そこで得た学びを、自分の介護施設で試してみると、うまくいったりいかなかったりして、それをまた勉強会で話をする。そこでまた新たな知見を得て、また試すということをぐるぐる回すんです。これが実にいい学びになるというんですね。つまり、越境的学習の定義をまとめると次のようになります。

【越境学習の定義】 出所：石山恒貴『越境的学習のメカニズム』（福村出版・2018 年）

- 定義 1 広義の越境的学習の対象者は、「異なる状況をまたぐ人すべて」である
- 定義 2 狭義の越境的学習の対象者は、「組織との関わりを有する働く人、働く意思のある人」である
- 定義 3 越境的学習の境界とは、自らが「準拠している状況」と「その他の状況」との境を意味する
- 定義 4 越境的学習の対象範囲は、越境者が境界を往還し、境界をつなぐ、一連のプロセス全体が該当する
- 定義 5 越境的学習は、境界を往還しているという個人の認識が存在することで成立する

■越境学習と経験学習

中原先生が越境学習と「経験学習」との違いを整理してくださっています。組織の中での職場学習の一種として「経験学習」があり、組織外で学ぶのが「越境学習」。越境学習を職場に戻って、経験学習に生かすという循環が

うまれます。

私自身は、もう少し広義に越境的学習をとらえていますので、組織内外に限らずに、越境的学習は常に起こると考えています。

■越境的学習は、状況学習でもある

もうひとつお伝えしておかないといけないのが「状況学習」という考え方です。ややこしい概念が続くのですが、状況学習は学習転移モデルと対極にあるといわれます。学習転移モデルでは、知識のある人から知識を移してもらい、個人の頭のなかに知識を貯蔵してから、将来的なある場面に応用します。例えば、英語の学習を思い出してください。ひたすら教科書を反復音読して、文法や知識を自分の頭に入れてから、実際の買い物やデートといった場面で、頭に入っている知識を切り出して使います。

状況学習では、人は状況から引き離せないからこそ、状況そのもののなかで学んでいくと考えます。つまり英語を学ぶ時も、アメリカ人とデートをする、現地のスーパーで買い物をするというような状況そのもののなかで学んでいく。そこでは、人と人の相互的な学びも大きな意味を持っています。越境学習はというと、基本的に状況学習なんですね。ホームとアウェーという状況があって、ふたつの状況を行ったり来たりする中で学ぶのが越境的学習ですから。

■日本企業の強さをつくってきたもの

これまでの企業の学習というのは、OJT、Off-JT、自己啓発の3点セットでした。なかでも日本企業はOJTが強みだと言われてきました。小集団活動の文脈のなかで、集団全体が学ぶからこそ生まれる阿吽の呼吸とでもいうものが、日本企業の強みだったのだらうと思います。実はOJTは状況学習そのもの。加えて学習転移モデルによる集合研修などのOff-JT、e-ラーニングなどの自己啓発も行っていました。OJTとOff-JT、自己啓発によって、状況学習と学習転移モデルの両方をカバーしていたからこそ、日本企業は強かったのです。

ただ、OJTはあくまで職場というホームで行われるもの。同質的な強さが強化され、他の状況にある異質な強さは導入されません。状況学習か学習転移かという軸に、単一の状況か複数の状況かという軸をプラスして考えることが今後は必要になってくるのではないかと私は考えています。状況学習×複数の状況、つまり、越境的学習を足していくことが重要というわけですね。

■経験学習と越境学習とでつくられる二重らせん

デービッド・コルブの経験学習モデルでは、「経験→省察→概念化→実践」の4段階があるとしています。このモデルにホームとアウェーでの学びを加えると、二重らせんになるのではないかとというのが、私の考えです。アウェーで経験し、その違和感を省察、概念化してから、アウェーでの経験をホームで実践をしてみる。それがまた経験となり、内省し、概念化して、それをまたアウェーで試してみるというように、ぐるぐる回る。つまり、越境的学習は経験学習と同時に生起するのではないかと考えたんですね。

3. 実践共同体（学び直しの場）

■実践共同体とは何か

実践共同体というのは、いわばコミュニティですね。ある領域や専門に関心がある人が、自発的に集まる場が実践共同体。この場をなぜ取り上げるかという、越境的学習の場になるのではないかと考えているからです。

公的な組織とかプロジェクトチームではなくて、自分たちがこれは面白いなと自発的に集まる場が実践共同体。例えば、わたしの社会人大学院のゼミは公式組織なので実践共同体ではありません。ただ、ゼミメンバーが自発的に、1か月に一度、飲みながら勉強会しようと勝手にはじめたら、それは実践共同体になる。

この実践共同体における学びということを言い始めたのはレイブとウェンガーなのですが、研究対象が徒弟制度のような集団、例えばアフリカの仕立て屋とかマヤの助産師とか、日常の関係が濃密で親方が弟子を教えるというような場を研究していたので、徒弟制度の意味合いが強く意識されていました。ただ、実は企業内の自発的な勉強会なども含まれてきたので、実践共同体にも二種類あるのではないかと私は整理しています。毎日顔を合わせるような徒弟制度の実践共同体は「同質型実践共同体」、毎日顔を合わせない異質な人々が集まるものを「異質型実践共同体」として区分してみました。

■実践共同体における学び～「参加」と「具象化」

この実践共同体の学びには、「参加」と「具象化」の二種類があります。参加は人と人とのやりとり、具象化は文書とか人工物などですね。例えば、月に一回の勉強会があったとすると、そこに集まる人たちだけの空気感のなかに学びはあります。ただ、勉強会の構成メンバーが50人程度だとして、毎回10人くらいしか参加しませんが、参加していない40人には秘密のフェイスブックグループなどで議事録の共有をすることといったことが行われるようになります。この議事録や投稿のやりとりが文字化されているので、人工物、つまり具象化です。

こうした人と人との濃密なやりとりと人工物によって、ある共通した世界観がつくられていきます。そして、その世界らしい私が形づくられていく。つまり、実践共同体では、そこにいる人たちだけに通用するアイデンティティを身に着けていくこと自体が学びというわけです。

■ふたつの実践共同体を行き来すると、不幸になる？

ここでポイントとなるのが、異なる実践共同体を行き来したときにどうなるかということ。実践共同体Aらしい私、実践共同体Bらしい私ができてきて、それぞれの場で切り替えができるかということ、そうは簡単にはいかない。同じ人間ですから。ふたつの実践共同体を行き来する場合に起こるのは、実践共同体AかつBらしい私という、私になる。どっちでもあって、どっちでもない。簡単にいうと、越境的学習が深まると、個人としては不幸になっていくかもしれない（笑）。私自身としては、それくらいのほうが良いと思っています。

実際、ホームからアウェーにでて、アウェーの学びをホームに還元しようとした10人～15人にインタビューしたことがあるんですね。すると、みなさん、ほぼ共通したことを言うんです。要するにアウェーにいくとホームで迫害にあうと（笑）。

アウェーで学んで、「やっぱりうちの会社ここがだめだな」と思って、「うちの会社でもやってみましょうよ」と言うと、まず返ってくるのは「はあ？ なにかぶれてんだよ。うちにはいらんよ」みたいな言葉なわけです。そこで心が折れる人もいると思うんですけど、たまたま私がインタビューした方は、なぜ迫害されたのかを考えた。「アウェーで学んでハイになって、勢いで翌日の朝会で話したのがまずかった」といった具合にです。そこから、タイミングを見計らったり、アウェーの言葉を社内用語に変換して話をしたり、あるいは、会社のなかのキーパーソン巻き込んだりと、そうした手練手管を使うことでバランスをとっていったそうです。

4、越境的学習の効果と事例

■越境を仲介する、NPO 法人二枚目の名刺

ここからは越境的学習の事例とその効果についてお話をしていきます。まずは私が共同研究もさせていただいている NPO 法人二枚目の名刺です。どういう団体かといいますと NPO 活動をしたい一般社会人と、NPO 法人とを仲介してくれる団体なんですね。NPO 活動をしてみたい社会人はたくさんいるのですが、そもそもどの NPO に行ったらいいかわからない。加えて、真面目な人が多いので、いったん参加をすると途中で抜けるのは無責任だと思ってしまう。一生やらないといけない、足抜けできなかつたらどうしようと悩んで、最初の一步が踏み出せない人が多いんです。

こうした現状があるなかで、二枚目の名刺が、社会的価値がある NPO を3つくらいピックアップして、登録している社会人に向けて説明会をするんです。そこで手を上げた人たちで5名くらいのチームをつくって、3か月のサポートプロジェクトを行います。ミーティングは週1回の土日、個人作業も週に5~10時間程度。3か月やってみて、ちょっと合わないなどと思ったらそこでやめてもいいという気軽さもあります。

もともとは企業とは関係なかったんですが、これに目を付けた企業が出てきました。サポートプロジェクトが若手中堅社員のリーダーシップ開発にいいんじゃないかと。具体的にいうと、パーソルキャリアや NTT データシステム技術といった企業が、社員向けに説明会を開催して、自発的に参加できるようにしたんです。社外のプロジェクトにはなりますから、就業時間外で、交通費などの経費も自身の持ちだしにはなるのですが、つまり、会社として越境的学習をサポートしたんです。

■サポートプロジェクトに参加して、どのような学びがありましたか

私の研究では、サポートプロジェクト参加者に、参加前、終了直後、3か月後にそれぞれ「どのような学びがありましたか」というインタビューをしました。まず挙げたのは、垂直型じゃないシェアリーダーシップが学びだったと。会社も職種も年齢も性別もバラバラな5人のプロジェクトチームメンバーには、当然、上司はいません。指示する人がいないので、5人がそれぞれリーダーシップを発揮する必要性が出てくるということです。

もうひとつは、メンバーの多様性と目的が抽象的であること。まずメンバーそれぞれに、社内用語がどこでも通用するという思い込みがあったりするのはもちろん、ともすれば A 社と B 社で同じ言葉なんだけど、意味が違うというようなややこしいことも起こったりするんです。しかも、サポートプロジェクトのミッションは非常にあいまいなことが多いんです。NPO との共同作業ではあるんですが、「どんな社会貢献をしたらいいか、ミッション自体を一緒に考えてほしい」というようにです。使う言葉がまったく違う、さらに目標も抽象的な中で、3か月で成果を出すことを求められるんですが、この多様性とあいまいさのなかに身を置くことが学びになります。

しかも、プロジェクトは試行錯誤の連続になりますから、おのずと失敗します。しかし、この失敗こそが学びになる。例えば、NTT データシステム技術は、金融情報システムの開発運用会社なので失敗ができない。失敗したら、世の中の ATM がストップするようなことになりかねないですから。ところが、サポートプロジェクトは失敗ができます。これも大きな学びです。

さらに、暗黙の前提が違っていることに気づくことも大きな学びになります。ビジネスの論理で案を練って、1か月半後に NPO 側に中間報告をすると、「え？　なんでこんなに理念と反対の案が出てくるの？」というようなことが起きるんです。それまでのミーティングで、お互い分かり合えていると思っていたら、分かっていたなかつ

たということがそこで分かる。この“分かり合えていなかったことが分かる”ということが大事で、そこが分かる
と、後半の1か月半がものすごくスムーズに進みますね。つまり越境的学習では、技術的なマーケティングス
キルや、プロジェクトマネジメントスキルを学ぶというよりも、もっと抽象的な気づきこそが学びになるという
ことです。

■その他の事例～ロート製菓、さくらインターネット、パーソルキャリア

ロート製菓が副業解禁をしたということが話題になりましたが、その制度が「社外チャレンジワーク」というも
のです。この制度は、ロート製菓の社員が東日本大震災の復興ボランティアをしたときに、そこで得た学びが会
社に戻った時に有効だったという気づきから、社員のボトムアップで生まれたといえます。社外での経験が会社
の仕事に生きるということですね。

IT企業のさくらインターネットも、パラレルキャリアを推進しています。そもそもはコーポレートアイデンティ
ティをつくろうと、ワールドカフェなどで社員の声を吸い上げてみたら、“「やりたいこと」を「できる」に変え
る”会社を目指そうということになったと。やりたいことをできる会社なら、社員をがちがちにしばっても仕方
がないので、性善説に立って自由にふるまえるようにしましょうとなったわけです。その一環として、パラレル
キャリアを推進されているのですが、例えば、東京勤務だったエンジニアが実家のある富山で繁忙期だけ農家を行
い、天候の関係で農業ができないときはテレワークで富山からエンジニアの仕事をする、というケースなどが
あるそうです。

二枚目の名刺でご紹介したパーソルキャリアでは、その先の動きが生まれています。サポートプロジェクトに参
加したマネージャーが、パーソルキャリアの社長に「社内版・二枚目の名刺」を提案したんです。それで社内
において、サポートプロジェクトと同内容のものを立ち上げた。非常に効果的だったそうで、社内でも越境的学習
は成立するという良い事例です。

5. キャリア形成と学び直し

■今、注目のキャリア理論～キャリア・アダプタビリティ

最後は「越境的学習は、キャリア形成にも役立つ」ということです。かつては、長期的に自身のキャリアを考え
て、キャリア計画を立てることが大事だという時代もありました。もちろん、それを否定するわけではないんで
すが、変化の激しい今の時代にはなかなかそぐわなくなっている。例えば、私自身はバブル世代で、大学の
卒論は鉛筆で書いた年代です。その当時の私には、今の小学生のなりたい職業ランキングにユーチューバーが入
る世界は想像できなかった。つまり、鉛筆で卒論を書くというような時代を前提にして、長期のキャリア計画を
立てていいのかという疑問がでてくるわけです。

そこで、今注目されているキャリア理論が「キャリア・アダプタビリティ」です。新しい環境、予測できない変
化にも対応できる、キャリア理論です。このキャリア・アダプタビリティで大切だと言われているのが、関心、
制御、好奇心、自信という4次元です。まずは自身のキャリアに関心を持ち、キャリアは自身で決められると自
身を制御し、さらに自身の将来の可能性に好奇心を持って、最後は自信をもって志を成し遂げていくというこ
とですね。

■キャリア・アダプタビリティにおけるライフ・テーマ

キャリア・アダプタビリティでは、ライフ・テーマを持つことが大事とされています。この世界で自分にとって重要なことは何か、そもそもこうありたいという像を洗い出すことが大事で、ライフ・テーマがあればどんな変化にも対応ができるようになると言われてしています。サビカスの理論で、6歳のころの自分のヒーロー、ヒロインを考えると、ライフ・テーマが分かりますよと言っています。というのも、どうしても社会人になると、会社の価値観を自身のものと混同してしまうことが多々あるんですね。いつのまにかホームが求めることが自分の価値観に近くなってくる。

このライフ・テーマを見つけるにあたって、越境学習は意味があると私は考えています。異質性や抽象度や上下関係が違うアウェーに身をおくことで、自分の強みや弱み、価値観が改めて見えてくるんじゃないか。つまり、越境的学習というのは、ライフ・テーマを見つけ、キャリア・アダプタビリティを上げるためにも有効なんじゃないかということです。

■ドラッカーが唱えるパラレルキャリア

兼業、副業をパラレルキャリアと言う場合もありますけど、私はもう少し広く、いろいろな社会的活動することもパラレルキャリアだと考えています。もともとパラレルキャリアを予言したドラッカーも同様です。知識労働者は、パソコンさえあれば70歳でも80歳でも働けるわけです。知識労働者が組織や仕事よりも長命になってしまったからこそ、第二の人生を始める必要があるとドラッカーは考えた。それがパラレルキャリアです。ドラッカーは『明日を支配するもの』のなかで、「例えば、教会の運営を引き受ける。地元のガール・スカウトの会長を引き受ける」といったようなことも書いています。アメリカは社会活動が盛んな国でもありますから、もともと広い意味で使われていたということです。

■さまざまなアウェーを楽しむ、ポートフォリオワーカー

チャールズ・ハンディは、さまざまなワークを組み合わせる「ポートフォリオワーカー」ということを言っています。一口にワークといっても、兼業・副業を含めた有給のワークのみならず、家事や育児、介護といった家庭ワークもある。さらには、ボランティアなどのギフトワークもあれば、リカレント教育などの学習ワークもある。ひとつのワークに専念するタイミングもあるでしょうが、長い人生では、さまざまなワークをバランスよくやっていくことが大切になってくる。さまざまなアウェーとなるワークを楽しむことが、豊かな人生につながるのではないかと、ということです。

■フルタイムのパラレルキャリアが前提ではない

『時間と場所を選ばないパラレルキャリアを始めよう！』という本を出したときに、「意識高い系の話だよ」とか、「仕事もバリバリやって、NPO活動もって、どんだけですか」とか、「東京の話ですよ」とかいうお声もいただいたんです。本の中では確かに、フルタイムで働く人の話も多かったんですけど、パラレルキャリアはフルタイムを前提とはしていません。例えば、家庭ワークをメインとする子育て世代の主婦がチームで仕事を請け負い、個人としては短時間だけ働くというようなこともそう。週3日社員が、社会活動をするのもそう。フルタイムで働く人の話だけでなく、だれもができるのがパラレルキャリアです。地方では昔から「ナリワイ」と言って、年間20万円の仕事をいくつか組み合わせる年収400万円を得るような働き方もありました。これももちろんパラレルキャリアです。

■これもパラレルキャリアです～踊る広報、静岡の不動産店長

例えば、「踊る広報」という人がいます。人材サービスのビースタイルで広報をされている女性なのですが、踊る広報として週3日会社に勤務して、4日はコンテンポラリーダンスをしています。彼女はコンテンポラリーダン

スの経験が、広報の仕事にもいきると言っています。

地方の事例としては、平日は不動産店の店長をして、週末はワインバーのバーテンダーをしているという男性が静岡にいます。バーテンダーとして得た人脈であったり、地域の情報だったり、不動産業にもいきってくるというんですね。実際、彼の店舗は、全国約400店舗中トップクラスの売り上げを上げているそうです。

■ライフ・シフト～100年ライフ時代のキャリア

『ライフ・シフト』という本が大ヒットをしました。2007年生まれ日本の子の50%は107歳まで生きる100年ライフ時代には、80歳まで働くようになる。そこでは、教育→仕事→引退という一方通行の3ステージモデルは通用せず、マルチステージの世界が待っていると。しかもマルチステージの世界では、多様なネットワークや新しい経験への開かれた姿勢が大切になってくる。つまり、アウェーに行ける姿勢が大事ということです。

■越境的学習には意味があるが、簡単ではない一面も

越境的学習とパラレルキャリアはキャリア形成につながり、継続的な学びなおしに意味があるということなのですが、そうはいつでも簡単ではないという一面もあります。例えば、最初の一步が大変なんです。忙しい日常のなかで、わざわざ違和感満載のアウェーに行くことにためらいを感じてしまう。いざ行ったら行ったで、ホームでは迫害される。さらには風化というリスクもあります。二枚目の名刺のサポートプロジェクト参加者に、3か月後にインタビューすると、「あの時の情熱が衰えてきた」という人がいました。風化リスクをどう防いで、どう越境と往還のサイクルを埋め込むか、どうホームの組織文化を変えていくのか、ということが大きな問いとなってくるわけです。

■最初の一步を踏み出すためにできること

取材や講演を引き受けると、最初の一步を踏み出せるように、情報をリスト化してくださいといわれることがあります。ただ、越境先の団体のURLをリスト化して渡したところで一步が踏み出せるかということ、疑問なところもあります。

そこで最近では、スキルシェアサービスのビザスク (<https://service.visasq.com/>)、ココナラ (<https://coconala.com/>)、ストアカ (<https://www.street-academy.com/>) などから始めてみてはどうでしょうかと話をしています。そこまでいなくても、知り合いの実践者を見つけてもいいですし、読書会などからはじめてもいい。意外と自分ではじめるのは簡単ですから。あの手この手で、まずは最初の一步を踏み出してみただければと思います。

【小グループでの共有・質疑応答】

事務局：この場を越境的学習の場にしていきたいという思いもあり、ここからは3人程度のチームを組んで、気づきや疑問点のシェアをしていただければと思います。その後、チームでひとつ、石山先生への感想、質問、提案でもなんでもいいので付せんを書いてみてください。みなさんからあつまったふせんを軽くグループに分類して、石山先生にお答えいただくという形をとりたと思います。

◎ふせんグループ1◎

「なぜ自己啓発をはじめ、つづける人が少ないのか」「個人の意識は高いにも関わらず、自分で手配し費用負担

しようと思わないのはなぜ?」「自己啓発の定義は何でしょうか? (本を読んだり、資格の勉強をしている人はもっといと思うのですが)」

石山教授：厚生労働省調査の自己啓発の定義でいくと、読書や資格勉強も含まれています。なぜやらないのかというのは、私も聞いてみたい。ひとつ考えられるのは、メリットがないからではないかと。OJTにはメリットがあるんですよ。OJTでは仕事の経験そのものが学びです。長時間労働するほど学びになって、しかも残業代ももらいながら学べるという形になる。もうひとつ、ジョブローテーションが日本企業にはありますから、人事に配属されて自己啓発をしたとしても、3年後には経理になる可能性もある。であれば、そこそやっておけばいいのではないかと考えるのも仮説のひとつです。「自分で手配し費用負担しようと思わないのはなぜ?」このふせんを書いたチームでは、どんな話ができました?

参加者：経済的負担が厳しいとか、組織の文化につぶされる不安感が壁になっているのかなという話は出ました。

石山教授：経済的負担はありますね。大学院の学費を払うとなると、結構な決断です。ただ、私の主催するワークショップ参加費 3000 円でも費用負担感を感じた人もいました。そうすると金額の大きさだけでもないですね。

◎ふせんグループ 2◎

「モチベーションを維持、風化させないための具体例などあれば教えてください」「風化を実感するので、それを解消する方法」

石山教授：なかなか難しい問題ですが、先ほどの NTT データシステム技術では、サポートプロジェクト参加者の同窓会や飲み会を企画したり、参加者の話を漫画にして社内報に載せたり。あとは、100 人 200 人規模で参加できる NPO の 1 日体験を取り入れて、参加人数を増やすことで組織文化を変えていくといったこともしています。「風化を実感する」というのはどちらのチームですか?

参加者：私は青山学院大学ワークショップデザイナー育成プログラムを修了したのですが、学んだことを生かす場がないという同期がいます。学んだことを生かせる機会がないと風化が早くなると思っていて、解決のヒントがあればうれしいなど。

石山教授：なかなかむずかしいですよ。おっしゃる通り、学んだことを使う機会があることが一番なんですけど、どなたか、こんな風にして風化を防いでいますという方はいますか?

参加者：大それたことではなくて、一緒に学んだ人が集まる場をつくっています。場を準備するだけなら気軽にできるかなと。

石山教授：ありがとうございます。素晴らしい実例です。悩みを共有して、集まった人たちで何か始めようという発展もうまれるかもしれません。

◎ふせんグループ 3◎

「どうやって組織文化を変えていけばいいか?」「迫害にめげずに企業風土をいかにかえられるか?」「新しい概念をどう職場に取り入れるか? 概念のカタヨリをどう中和するのか? 主婦や子育て中の方たち→働き方と

の関係が重要ですか？」「越境学習の効果を組織に伝える良い方法はないのか？」

石山教授：もっとも多いふせんが、迫害対策ですね（笑）。確かに以前は個人の学びが課題だったのですが、今は、企業をどう変えていくかをディスカッションするステージに入ってきています。経済産業省「平成 28 年度産業経済研究委託事業（働き方改革に関する企業の実態調査）」によると、フリーランスを活用している企業は 18.9%しかない。副業解禁も、副業受入れの文脈ではなかったりします。日本企業が外部人材、異質性を受け入れることが得意ではない。そこを壊していく必要があると思ったりはしています。「概念のカタヨリをどう中和するのか？主婦や子育て中の方たち→働き方との関係が重要ですか？」というのは？

参加者：私たちのチームには、主婦や非正規の方がいて。主婦の狭いコミュニティの中では意識とか概念も偏りがあって、一億総活躍などと言っている世界との隔たりというか。

石山教授：なるほど。迫害問題には、越境的学習の観点だけでなく、働き方の問題も関わっています。日本型雇用が強いと、会社組織とフリーランスや子育てのコミュニティとが交わらない。それぞれが同質化してしまうという観点も非常に大事ですね。

◎ふせんグループ 4◎

「アウエーでの学びをホームに生かした事例を教えてください」「自分にはホームとアウエーという区別がない。これについてはどうお考えか？有給、時間を使っていることがホーム？」

石山教授：ホームとアウエーの区別がないというグループはどこですか。

参加者：私個人の話をする、学生時代に組織運営をしていて、社会人になったばかりのころは会社をアウエーに感じていました。ところが時間が経つと、会社がホームになった。時間的に変化していくこともあるでしょうし、ホームとアウエーがイーブンになっていく人もいるのではないかと。

石山教授：良い観点ですね。ホームとアウエーという考え方は、日本型雇用と関係していて、どっぷり浸かる会社があると分かりやすくホームになる。二枚目の名刺という考え方も、最初は一枚目、二枚目と区別したりしますが、最終的には、自分のやりたいことは名刺とは関係なく統合されていくのではないかと、という意見もあります。ほかにもふせんはありますが、本日はここまで。ありがとうございました。