

「越境学習」による労働者のライフキャリア形成 —企業と社会の関係構築にもつながる可能性—

2022/2

三井物産戦略研究所
国際情報部 総合企画室
大木 義徳

Summary

- 日本人の平均寿命と健康寿命は伸び続け、高齢者就業率も上昇傾向にある。労働者としてのキャリアが長期化すれば、ライフキャリア（仕事や家庭、地域社会との関わり、自己啓発や趣味など生活全般において個人が生涯に果たす役割や経験の蓄積）全体の均衡を見直すことも必要になる。
- ライフキャリアの形成に、「越境学習」は有効な方法であると考え。越境学習は、所属組織の内外を往還し、仕事に関わる内容を学習・内省するもので、自己啓発、Off-JT、OJTという従来の人材育成方法とは異なる。
- 越境学習の具体例であるプロボノ活動や副業は、経済危機や大規模災害へ対応するものとして普及した面がある。越境学習には労働者・使用者双方に意義が見出され、企業と社会の関係構築につながる可能性もある。

1. ライフキャリア形成の重要性向上（問題意識）

1-1. 日本人の平均寿命および健康寿命ならびに高齢者就業率の推移

厚生労働省の報告によると、日本人の平均寿命および健康寿命ならびに高齢者就業率の指標は、いずれも右肩上がりの傾向を示す（図表1・2）。特に高齢者就業率は、70歳までの就業機会確保¹や老齢年金受給開始年齢を75歳まで繰下げ可能²とする措置もあり、上昇が当面続くと思われる。平均寿命および健康寿命延伸による自由な時間が創出されると同時に、労働者のキャリアが長期化する。

こうした現状の見方の参考となるオーストリアのWorld Values Survey Associationによる「世界価値観調査」によれば、日本では余暇が仕事より重視される一方、仕事を軽視しない姿勢も見られる³。また、内閣府による日本、米国、ドイツ、スウェーデンの比較調査によれば、60歳以上で「収入の伴う仕事をしたい」とする人の

¹ 厚生労働省（2021）「高齢者雇用安定法の改正～70歳までの就業機会確保～」
（https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/koureisha/topics/tp120903-1_00001.html）
2022年2月8日アクセス

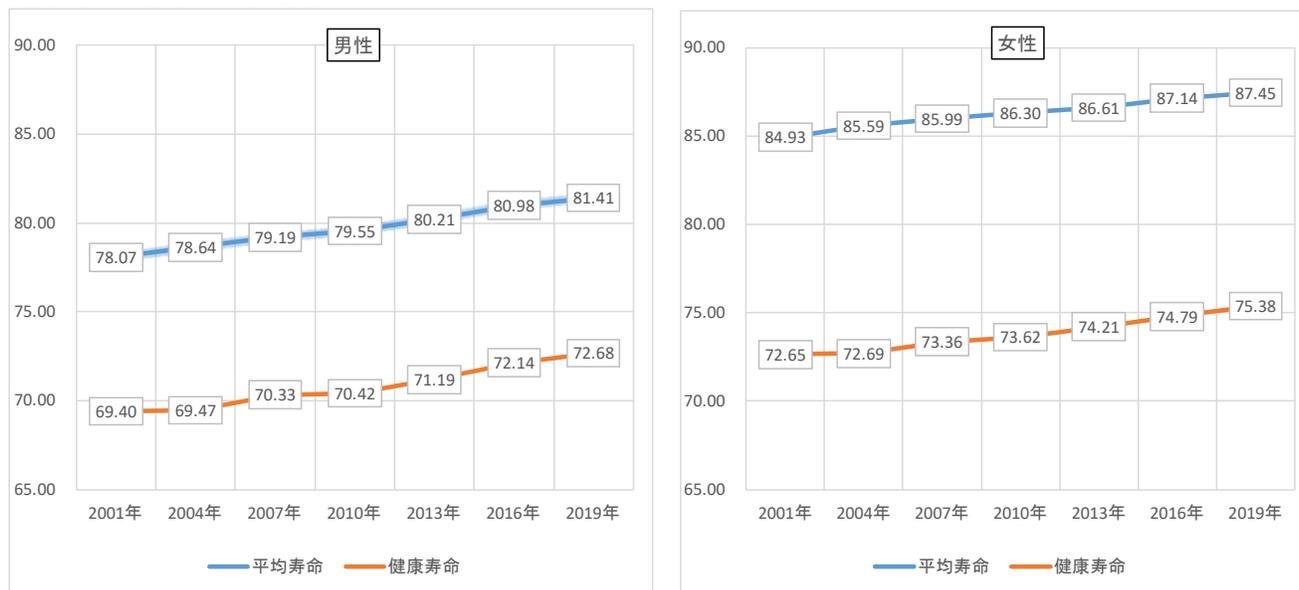
² 厚生労働省（2020）「年金制度改正法（令和2年法律第40号）が成立しました」（4）受給開始時期の選択肢の拡大
（https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000147284_00006.html）2022年2月8日アクセス

³ 世界約100カ国・地域の研究機関が参画する意識調査。対象は各国・地域の18歳以上の約1,000人、項目は政治観、経済観、労働観、教育観、宗教観、家族観など290以上に及ぶ。1981年の初回調査以降、おおむね5年毎に2019年まで計7回実施されている。

（出所）電通総研（2021）「第7回『世界価値観調査レポート』—最大77か国比較から浮かび上がった日本の特徴」
（<https://institute.dentsu.com/articles/1706/>）2022年2月8日アクセス

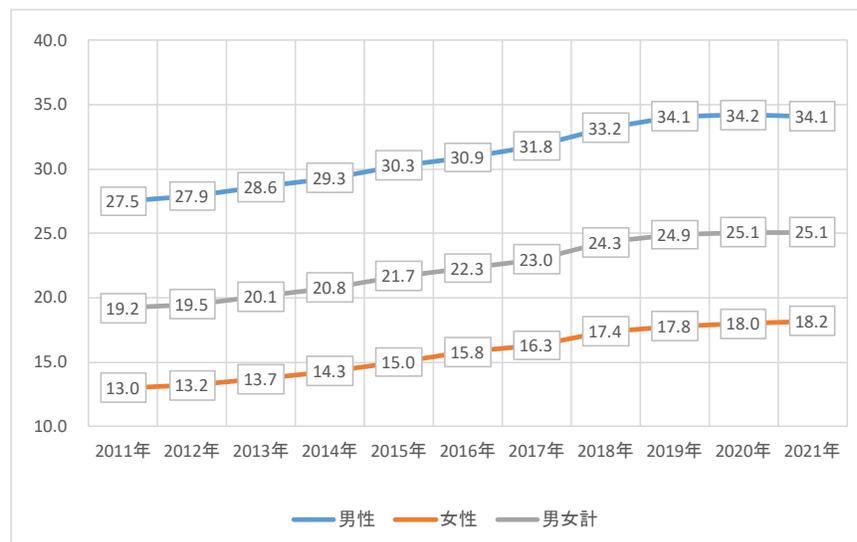
割合は、日本が40.2%と最も高い⁴。余暇が重視されるライフキャリア（仕事や家庭、地域社会との関わり、自己啓発や趣味など生活全般において個人が生涯に果たす役割や経験の蓄積）のうち、仕事に関わるキャリアの比重が高まれば、労働者は全体の均衡を見直すことも必要になる。

図表1 平均寿命と健康寿命の推移



出所：厚生労働省「令和2年版厚生労働白書－令和時代の社会保障と働き方を考える」、p.17 他
<https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/kousei/19/dl/1-01.pdf> 2022年2月8日アクセス

図表2 65歳以上就業率の推移



出所：総務省「労働力調査（基本集計）2021年（令和3年）平均結果の概要」、p.5
<https://www.stat.go.jp/data/roudou/sokuhou/nen/ft/pdf/index.pdf> 2022年2月8日アクセス

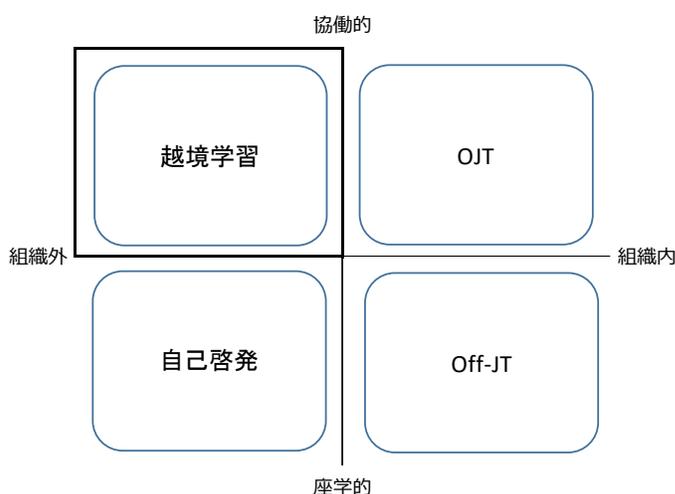
⁴ 内閣府（2021）「令和3年版高齢社会白書（全体版）」p.57
https://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2021/zenbun/pdf/1s3s_02.pdf 2022年2月10日アクセス

1-2. 人材育成への関心の高まり

労働者としてのキャリアが長期化すれば、例えば学部卒業時点までに身に付けた知識や能力は、就業期間中の経済社会の変化に対して陳腐化するおそれもある。スイスIMDの調査によれば、日本の人材に関わる国際競争力は2018年以降低下傾向にあり、2021年は対象64カ国中39位にとどまる⁵。こうした状況に対し、専門職大学院等におけるリカレントや、デジタル技術等に関わるリスキリング等、学び直しへの関心が産官学各界で高まっている。産業界についていえば、人材育成が機関投資家等の注視するESG要因のうち、「S」（社会）に当たることも理由の一つだろう⁶。

リカレント、リスキリングとも座学的という特徴があり、所属組織外で行われることの多い前者は自己啓発、所属組織内で行われることの多い後者はOff-JTと見ることができる。一方、これらと異なる人材育成の方法として、越境学習が昨今注目されている。「個人が所属する組織の境界を往還しつつ、自分の仕事・業務に関連する内容について学習・内省すること」⁷をいい、組織外の協働的活動を通じた多様な経験を通じて、労働者が成長を得る効果が関心を呼んでいる。これまで、労働者の知識や能力の陳腐化を防いできた方法は企業・団体によるOJTだが、新規事業への関与や海外赴任、他社出向等の貴重な経験は、組織内の誰もが恵まれる機会ではない。越境学習は、効果の及ぶ範囲が限定されることもあるOJTを補うこともできる。自己啓発、Off-JT、OJTという伝統的な人材育成の方法と越境学習の関係を概観すると、図表3のようになる。

図表3 人材育成における越境学習の位置づけ



出所：長岡健・橋本諭（2021）「越境学習，NPO，そして，サードプレイス」を基に三井物産戦略研究所作成
(<https://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2021/07/pdf/031-043.pdf>)

⁵ International Institute for Management Development (2021), World Competitiveness Ranking - Country Overview (<https://worldcompetitiveness.imd.org/countryprofile/JP/talent>) 2022年2月8日アクセス

⁶ 「22年の株式市場、『人材の多様性』注目 確実な収益重視」日本経済新聞電子版 2021年12月27日

⁷ 中原淳（2021）「経営学習論 増補新装版—人材育成を科学する」東京大学出版会、p. 186

本稿では、日本人の平均寿命および健康寿命の延伸、ならびに高齢者就業率の上昇傾向を前提として、越境学習を取り上げて論じる。次章以降でその概念を整理し、事例を通じて労使双方の意義を考察しつつ、ライフキャリアの形成や、企業と社会の関係構築にもつながる可能性について傍証を試みる。

2. 越境学習 (Cross-Boundary Learning) の概念と事例

2-1. 越境学習とは

本稿における越境学習の定義は図表4のとおりとする⁸。

図表4 越境学習の定義

1	広義の越境的学習の対象者とは、「異なる状況をまたぐ人すべて」である。
2	狭義の越境的学習の対象者とは、「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。
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。
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。
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。

出所：石山恒貴（2018）『越境的学習のメカニズム－実践共同体を往還しキャリアを構築するナレッジ・ブローカーの実像』福村出版、pp.38-39

補足すると、「組織の境界を飛び越え、組織には気づかなかったような新たなアイデアを生み出したり、組織の中では獲得できない知識・技能を身につけたり、日々の仕事のなかで自明化してしまった自らのキャリアを問い直すことを可能にする学習」⁹となる。所属企業など依拠する組織の在籍期間が長くなれば、仕事の段取りを熟知し、地域や職場はいわば「ホーム」になる。当該組織以外の「アウェイ」へ踏み出してホームと往還する越境学習は、労働者の自己理解を高める¹⁰。

具体例にはボランティア活動、地域コミュニティの活動、副業、社外勉強会¹¹、異業種交流会等がある¹²。次節ではこれらの中から、労働者と使用者双方にとっての意義を考慮し、ボランティア活動のうちプロボノ活動と副業の二例の状況に触れる。

2-2. 越境学習の事例をめぐる状況

(1) プロボノ活動

プロボノ活動とは、「公共善のために」を意味するラテン語「Pro Bono Publico」を語源とし、職業により培われた知識や能力を社会へ提供するボランティア活動をいう¹³。

⁸ 図表4の出所文献では一貫して「越境『的』学習」との表記が用いられるが、本稿ではその他の参考文献における記述も考慮して、「越境学習」で統一する。

⁹ 中原淳前掲書（脚注7）、p. 185

¹⁰ 石山恒貴（2020）「本業にも活きる『越境的学習』のススメ」『CEL：Culture, Energy and Life 125』大阪ガスエネルギー・文化研究所、pp.34-37

(https://www.og-cel.jp/search/_icsFiles/afieldfile/2020/06/25/08.pdf) 2022年2月8日アクセス

¹¹ 一例に「ハッカソン」がある。ハック（Hack）とマラソン（Marathon）を合わせた造語で、オープンイノベーションのツールの一つとされる。ソフトウェア開発分野のエンジニアやデザイナー等がチームを作り、特定のテーマについて意見を出し合い、一定期間内にアプリケーションやサービスを開発して成果を競う。

¹² 石山恒貴前掲書（図表4出所）、p. 130

¹³ 嵯峨生馬（2011）「プロボノー新しい社会貢献 新しい働き方」勁草書房、p. 24

この活動において先進的な団体の一つに全米法曹協会（ABA: American Bar Association）がある。2008年前後の国際金融危機により苦境に陥った人々向けに、弁護士等が法律サービスを提供し、生活再建を支援した活動が組織的対応につながった¹⁴。この活動は同協会に所属する法曹にとり、専門職業人の責任（professional responsibility）と個人の倫理的関与（individual ethical commitment）を両立させる機会になっている。

国内では、例えばパナソニックが2011年から社員の能力を活用して「NPO/NGOサポート プロボノプログラム」を展開、これまで社員330名が56団体の中期計画策定等を支援した。同プログラム発足10周年を機に2021年に実施した参加者アンケートによれば、キャリアを検討する機会となり、会社への愛着心高揚等の効果もあるとされる¹⁵。また、川崎市は2015年から「川崎プロボノ部」事業を実施、活動の機会を求める市民と活動の水準向上を目指す団体をマッチングし、育児や福祉など社会課題の解決を図る。テレワークが普及し、活動は活発になっているようだ¹⁶。

国内外を問わず息長く続いているこのような取り組みを通じ、参加者も幅広い学習効果を得ていることがうかがえる。内閣府による国内の特定非営利活動法人（NPO法人）向け調査では、有効回答数3,809のうち713法人（18.7%）が「企業等の社員のプロボノ等による技術支援を受けた」と回答している¹⁷。調査結果の推移を通じ、今後の普及度合いに注目したい。

（2）副業¹⁸

2017年に日本政府が「働き方改革実行計画」を策定した後、厚生労働省は副業について原則禁止から原則容認へと政策を転換した。2018年に「副業・兼業の促進に関するガイドライン」を定め、「モデル就業規則」に関連条項¹⁹を新設。同ガイドラインに法的拘束力はないが、判例を引用して運用上の留意点も周知

¹⁴ ABA Groups - Center for Pro Bono, Why Celebrate Pro Bono?

(<https://www.americanbar.org/groups/center-pro-bono/celebrate-pro-bono/>) 2022年2月8日アクセス

¹⁵ パナソニック株式会社「Panasonic NPO / NGOサポート プロボノ プログラム」

(<https://www.panasonic.com/jp/corporate/sustainability/citizenship/pnsf/probono.html>) 2022年2月8日アクセス

¹⁶ 神奈川県川崎市「withコロナ時代のパラレルキャリアへテレワークの今こそ地域デビュー」『川崎プロボノ部2020報告』

(<https://www.city.kawasaki.jp/250/page/0000125931.html>) 2022年2月8日アクセス

¹⁷ 内閣府（2021）「令和2年度 特定非営利活動法人に関する実態調査報告書」p. 51

(https://www.npo-homepage.go.jp/uploads/R2_houjin_report.pdf) 2022年2月8日アクセス

¹⁸ 本稿では「希望する本人がスキルを高めるために」「複数の仕事を持つ働き方」と定義して記述する。

（出所）川上淳之（2011）『「副業」の研究』慶應義塾大学出版社、p. 21、p. 213

¹⁹ （副業・兼業）第68条 労働者は、勤務時間外において、他の会社等の業務に従事することができる。

2 会社は、労働者からの前項の業務に従事する旨の届出に基づき、当該労働者が当該業務に従事することにより次の各号のいずれかに該当する場合には、これを禁止又は制限することができる。

① 労務提供上の支障がある場合

② 企業秘密が漏洩する場合

③ 会社の名誉や信用を損なう行為や、信頼関係を破壊する行為がある場合

④ 競業により、企業の利益を害する場合

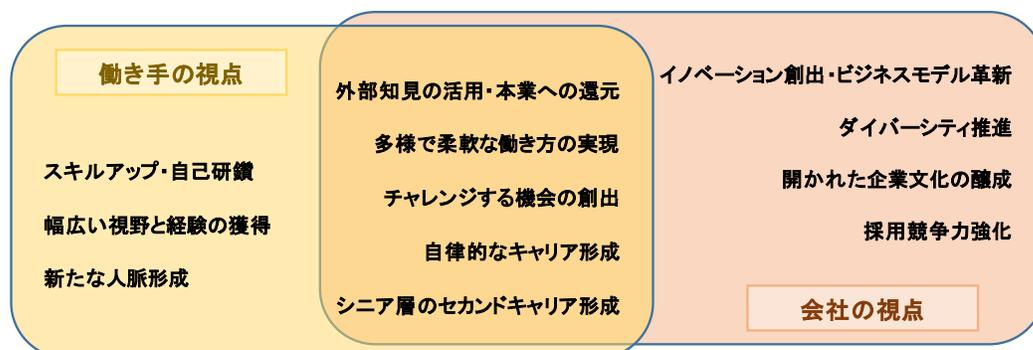
（出所）厚生労働省労働基準局監督課「モデル就業規則」（令和3年4月版）、第14章

(<https://www.mhlw.go.jp/content/000496428.pdf>) 2022年2月8日アクセス

した。

一方で民間においては、日本経済団体連合会（経団連）が2021年に「副業・兼業の促進～働き方改革フェーズⅡとエンゲージメント向上を目指して」との報告書を公表した。自律的なキャリア形成やシニア層のセカンドキャリア形成等は労使双方に意義があり（図表5）、テレワークや柔軟な労働時間制度など他の施策との組み合わせも同時に検討することで、より有効に機能すると指摘する。

図表5 副業・兼業の導入目的



出所：日本経済団体連合会「副業・兼業の促進～働き方改革フェーズⅡとエンゲージメント向上を目指して」、p.8
(https://www.keidanren.or.jp/policy/2021/090_honbun.pdf) 2022年2月8日アクセス

具体例として、広島県福山市の例がある。同市は2018年、人口減少など課題の分析や解決を図る人材を副業限定（週1日勤務・日当25,000円）の「戦略推進マネージャー」として公募、民間から5名採用した。人気アニメ映画の舞台となった風光明媚な立地を活用し、ワーケーション希望者や女性旅行者の誘致等で成果を上げたとされる。同市は2020年、継続雇用を望んだ当初の採用者に2名を追加した²⁰。地方公共団体ではこれが先駆けとなり、京都市も2021年に副業の人材を2名採用するなど類例が広がる。コロナ禍で進んだりリモートワークによる副業は、地方の人手不足を救う一手と指摘されており²¹、関係人口²²の増加にもつながる。

副業は労働者の転職へつながるおそれがあり、本業使用者にとっては人材確保の観点から問題とする見方もある。しかしながら、「労働条件その他の労働者の働く環境の整備及び職業の確保を図る」²³と定める

²⁰ 広島県福山市「戦略推進マネージャーについて」（2021年8月6日）

(<https://www.city.fukuyama.hiroshima.jp/soshiki/kikaku/147296.html>) 2022年2月8日アクセス

²¹ 『地方で実力を発揮する ふるさと副業で空いた時間と能力を還元』「Asahi Shimbun Weekly AERA」2021年12月27日号

²² 「移住した『定住人口』でもなく、観光に来た『交流人口』でもない、地域と多様に関わる人々を指す言葉です。地方圏は、人口減少・高齢化により、地域づくりの担い手不足という課題に直面していますが、地域によっては若者を中心に、変化を生み出す人材が地域に入り始めており、「関係人口」と呼ばれる地域外の人材が地域づくりの担い手となることが期待されています。」

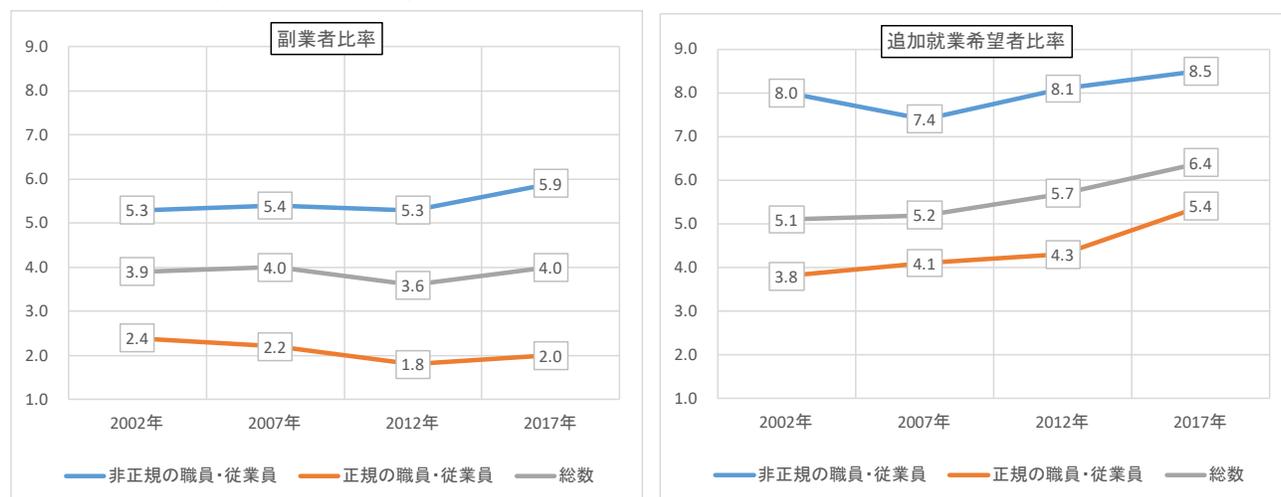
（出所）総務省「地域への新しい入り口 関係人口ポータルサイト」

(<https://www.soumu.go.jp/kankeijinkou/about/index.html>) 2022年2月8日アクセス

²³ 「厚生労働省設置法」（平成11年法律第97号）第3条第1項 任務

厚生労働省や、代表的な使用者団体の立場を持つ経団連が促進し、地方公共団体等に実例が蓄積されていることは、副業が雇用・労働慣行として広く認識されつつあることの表れといえる。総務省の調査結果では、副業希望者の比率は緩やかな上昇が見られ（図表6）、2022年は5年ごとの最新状況が調査される。副業紹介サービスも盛んになっており²⁴、越境学習の実態を把握する意味でも調査結果に注目したい。

図表6 雇用形態別副業者比率及び追加就業希望者比率の推移



出所：総務省「平成29年（2017年）就業構造基本調査結果の概要」、p.11
<https://www.stat.go.jp/data/shugyou/2017/pdf/kgaiyou.pdf> 2022年2月8日アクセス

3. 「越境学習」によるライフキャリアの形成（越境学習の普及を促す契機への着目）

これまでの記述を整理する。先述1-1項のとおり、労働者のキャリアが長期化すれば、就業期間中に様々な出来事に遭遇する確率が上がり、経済危機や大規模災害など外部環境変化の影響も受ける。2008年前後の国際金融危機はプロボノ活動（2-2項（1））の普及を、2020年以降のコロナ禍対策としてのテレワークは副業（同（2））の普及を促した面がある。労働者のライフキャリアが揺さぶられるような出来事が発生した場合の対応手段として、越境学習は社会との良好な関係構築に有効なアプローチになっており、それは使用者にとっても有意義なものになっているのではないかと。

ハーバードビジネススクール（HBS）は2008年前後の国際金融危機以降、2年制の経営学修士課程の2年目に「Immersive Field Course」（IFC）との科目を設けた。10日間ほど特定の地域（field）へ浸かり（immerse）、それまで座学で習得した理論や枠組みを活用してコミュニティの課題解決に取り組むという

²⁴ 日本経済新聞社グループは2020年10月、「在宅ワークが主流となりつつある近年、働き方は大きく変化している」として「NIKKEI SEEKS」と称するサービスを開始、副業やフリーランスを始めたい特定のスキルを持つ個人のリモートによる働き方を支援し、求人募集を行う企業と結び付けている。

（出所）日本経済新聞社「スキルシェアサービス『NIKKEI SEEKS』、登録者数1万人を突破」2021年12月16日プレスリリース
<https://www.nikkei.co.jp/nikkeiinfo/news/information/895.html> 2022年2月8日アクセス

ものである。知識 (Knowing)、実践 (Doing)、態度 (Being) の均衡を図りつつ、人生やキャリアで困難に直面した際意思決定に当たって問われる規範意識を育むため、特に「態度」へ学びの焦点を当てる。理論や枠組みの知識があっても、技術や能力をもって実践しなければ役に立たず、そこに信念や価値観が態度として表れなければ、社会へ好影響を及ぼすことはできないと考えるからである²⁵。

越境学習では、労働者自身が幅広い範囲から対象を選び、実践と内省を反復して経験を重ねることができ、自己啓発やOff-JTにより育んだ知識や技能を実践する場でもあるOJTが限定的となる場合、これを補うだけでなく、自らの日常を顧みて態度を見直す機会ともなる。ライフキャリアを形成する上で、実効的な方法の一つといえるだろう。

²⁵ HBSは2008年前後の国際金融危機の震源地となった米国の金融業界に、卒業生を輩出していた。教授陣は教育内容が原因になったのではないかと自省し、社会の指導者や起業家を育成したいなら、理論や枠組み (Knowing) と技術や能力 (Doing) に加え、自我を形作る価値観や信念 (Being) にも焦点を当て、三者の均衡を取り戻すべきと結論付けた。実際に教育現場へ導入された科目の一つがIFCである。日本でのIFCの実施は、2011年の東日本大震災を受け、東北を支援したいという思いから2012年に始まり、現在まで続いている。2020年1月には42名の学生が来日、東京と東北に合計10日間滞在したとされる。
(出所) ハーバードビジネススクール日本リサーチ・センター「The Global Classroom: Student Immersion in Japan」等
(<https://www.hbs.edu/global/about/Pages/japan-jp.aspx>) 2022年2月8日アクセス

当レポートに掲載されているあらゆる内容は無断転載・複製を禁じます。当レポートは信頼できると思われる情報ソースから入手した情報・データに基づき作成していますが、当社はその正確性、完全性、信頼性等を保証するものではありません。当レポートは執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社及び三井物産グループの統一的な見解を示すものではありません。また、当レポートのご利用により、直接的あるいは間接的な不利益・損害が発生したとしても、当社及び三井物産グループは一切責任を負いません。レポートに掲載された内容は予告なしに変更することがあります。