

越境学習, NPO, そして, サードプレイス

——学習空間としてのサードプレイスに関する状況論的考察

長岡 健

(法政大学教授)

橋本 諭

(産業能率大学准教授)

本稿の目的は、「越境学習の場」としてのNPOとサードプレイスの関係について、以下の三点を明らかにすることである。第一に、越境学習とサードプレイスの概念的整理を行う。具体的には、越境学習における「組織外」とサードプレイスにおける「職場外」の違いを示し、人材育成研究における越境学習の事例には、「職場に近い場での越境学習」である場合と「サードプレイス的な場での越境学習」である場合の両方を含むことを明らかにする。第二に、NPOにおける越境学習の特徴に着目しつつ、「職場に近い場での越境学習」と「サードプレイス的な場での越境学習」の違いを比較する。そして、前者の場合、組織的介入が強く、業務に役立つ学習成果が見いだせること、後者の場合、組織的介入が弱く、個人のキャリアに役立つ学習成果が見いだせることを示す。第三に、今日の人材育成研究においては、「職場に近い場での越境学習」に関する研究が中心となっており、「サードプレイス的な場での越境学習」が研究の視野から外れている可能性を状況論的視座から論じた上で、その状況を克服することが研究課題であることを指摘する。

目次

- I はじめに
- II 越境学習とサードプレイス
- III NPOにおける越境学習
- IV 越境学習の概念的制約
- V おわりに——サードプレイスとしてのNPOへの視点

I はじめに

今日、「サードプレイス」(Oldenburg 1989)という言葉は、ビジネスや街づくりといった様々な実務の場で用いられている。実務家への言葉の浸透に何が寄与しているかを明らかにするには精緻な分析が求められるが、有名コーヒーチェーンの

スターバックスが、マーケティング・コンセプトとしてサードプレイスという言葉を採用したことが(シュルツ・ヤング 1998)、大きな要因の1つであることは否定し難いだろう。そして、スターバックスによって、「自宅や職場とは異なる場所にあり、自由な雰囲気ですラックスできる空間」という意味が、多くの実務家に浸透していったこともまた事実だろう。

サードプレイスという言葉の社会浸透に伴い、その意味がどのように変遷していったかという事象自体が興味深い研究対象となるが、サードプレイスという概念を、それが提唱されたものとは異なる文脈での分析に用いる場合には、本来の意味を踏まえた上で、他分野への適応可能性を慎重に吟味することが必要となる。

オルデンバーグ (2013) は、サードプレイスを「インフォーマルな公共生活の中核的環境」¹⁾ (オルデンバーグ 2013: 59) と定義し、それを 1980 年代のアメリカにおける都市問題の解決策として提唱している。つまり、サードプレイスという概念は都市問題に関する分析装置である。言い換えると、都市問題の分析装置としてのサードプレイスが、提唱された文脈とは異なる対象の分析装置として機能するかどうかの吟味がまず必要となる。「家庭でも仕事でもない」(オルデンバーグ 2013: 49) というラベルだけに着目し、本来の分析装置としての視座を見失うことのないよう慎重な姿勢が求められるだろう。

では、都市問題に関する分析装置をライフキャリアに関する諸問題にいかに応用するか。本稿では「インフォーマル&パブリック (informal and public)」という概念に着目して、議論を進めていく。

先述の通り、オルデンバーグ (2013) はサードプレイスをインフォーマルな公共生活 (informal public life) の中核的環境と定義しているが、インフォーマルとは、他者に強制されない、個人の自由意志にもとづく行動を意味する。一方、パブリック (= 公共) とは、個人的な活動ではなく、他者とのかかわりの中で行う活動を意味する。ここから、都市生活における空間は、そこで行われ

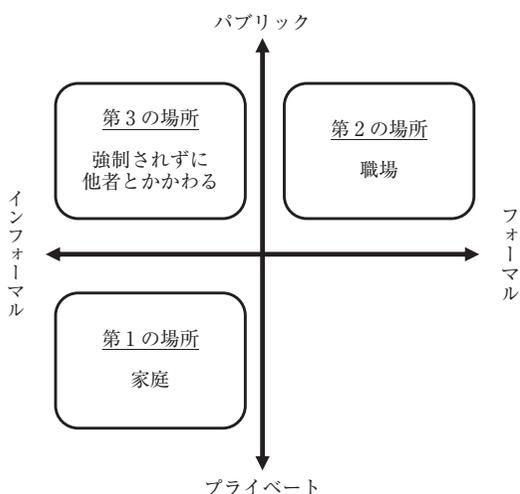
る活動の特徴を「フォーマル/インフォーマル」「パブリック/プライベート」という対称性をもつ 2 軸を使って整理することで、4 象限のマトリックスに分類できる。

つまり、「第 1 の場所」である家庭は、個人の自由意志で行動することは可能であるが、家族以外の他者には閉ざされた「インフォーマル&プライベート空間」を意味する。一方、「第 2 の場所」である職場は「フォーマル&パブリック空間」を意味し、他者とのかかわりの中で行動するが、組織の規則や目的が存在しているため、個人の自由な行動が制限されることになる。

それに対して、「インフォーマル&パブリック空間」であるサードプレイスは、強制されない自由を保ちつつ、他者との緩やかで心地よい関係を構築することができる空間を指す。従って、「家庭でも、職場でもない、第 3 の場所」とは、次のように解釈されることになる。すなわち、都市に暮らす人々は、職場における拘束感から解放され、家庭ではもつことのできない他者とのかかわりを楽しむ空間の心地よさを体験することで、サードプレイスに惹きつけられ、都市生活におけるインフォーマルでパブリックな営み (informal public life) の重要性に感覚的に気づいていく。その気づきこそが、1980 年代アメリカの都市問題に対する解決策となるというのが、オルデンバーグ (2013) の主張である。

本稿では、以上のような認識を起点として、「インフォーマル&パブリック空間」と「実務家の学習」の関係性をめぐる考察を進めていく。II では、「実務家の学習」の一形態としての越境学習とサードプレイスという場の関係性について、概念的な整理を行う。その概念整理を踏まえ、III では、「NPO における越境学習」に焦点を当てる。そして、人材育成研究の成果をもとに「越境学習の場としての NPO」の特徴と位置づけについて考察する。II 及び III における、越境学習、サードプレイス、越境学習の場としての NPO の関係性に関する分析を踏まえ、IV では、状況論的視座から「サードプレイスにおける越境学習」に関する研究の課題を明らかにする。

図 1 インフォーマル&パブリック空間



II 越境学習とサードプレイス

1 越境学習という概念

「インフォーマル&パブリック空間」と「実務家の学習」の関係性をめぐる考察を進めるに当たって、本稿では、近年の人材育成研究で注目されている「越境学習」という概念に着目する。人材育成研究における越境学習の意味については、研究者間でも違いが見られ、一致した定義は見出せないが(石山 2018)、一般的には、実務家の「組織外での協働的活動を通じた学習」を意味すると理解されている。

そして、このような意味で越境学習を理解することによって、従来の人材育成活動を構成している「OJT」「Off-JT」「自己啓発」という3機能に加え、4番目の機能として「越境学習」を位置づけることが可能となる。つまり、人材育成を構成する活動を「座学的/協働的」「組織内/組織外」という2軸で整理すると、4象限には、OJT, Off-JT, 自己啓発, 越境学習という4機能がプロットできる。OJTが「協働的かつ組織内」、Off-JTが「座学的かつ組織内」、自己啓発が「座学的かつ組織外」にそれぞれ位置するのに対して、越境学習は「協働的かつ組織外」と位置づけられる。

このように位置づけることで、同じ「組織外」であっても、自己啓発と越境学習の違いが明確と

なる。人材育成活動に含まれる自己啓発とは、就業時間外に、実務家の自由意志と自己資金によって取り組む学習活動であり、そのほとんどは教育関連企業や学校が提供する座学型プログラムへの参加である。英会話や簿記の教室に通ったり、通信教育を受講したり、大学院MBAコースで学ぶことなどが具体例となる。それに対して、有志による組織横断型の自主勉強会への参加、地域のボランティア活動への参加、副業としてのビジネス活動への取り組みのような、協働的活動を通じた「経験学習」(Kolb 1984)を一般には越境学習と呼ぶ。

一方、「組織内/組織外」という分類については、この分類軸が空間的な意味での「組織内/組織外」ではないことに注意すべきである。越境学習に関する事例から判断すると、「組織外の活動」には2つの意味が混在している。組織外という表現が「職場外メンバーとの活動」という意味で用いられている場合がある。一方で、組織外という表現が「組織にとって非公式の活動」という意味で用いられている場合も存在する。従って、ここに挙げた組織外に関する2つの意味に基づき分類すれば、越境学習における「組織外」には以下の3通りの意味が存在することになる。

まず、図3中のマトリックスで左上に位置する活動、すなわち、「職場外メンバーとの活動」であると同時に「組織にとって非公式の活動」でも

図2 人材育成活動における越境学習の位置づけ

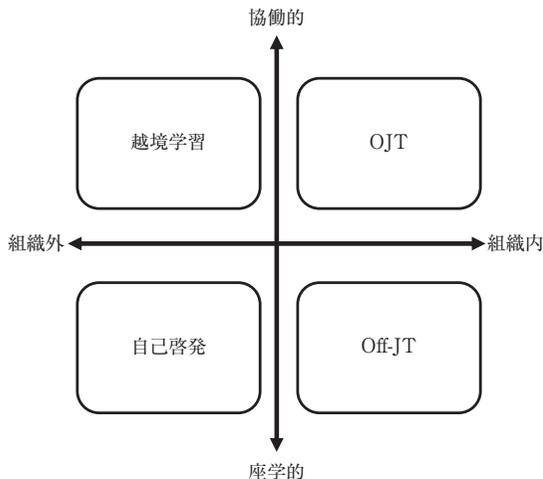
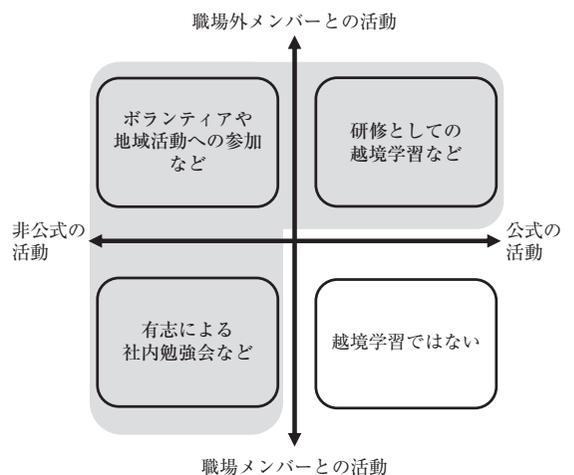


図3 「組織外」の活動の2つの意味



ある場合は、典型的な意味での越境学習に該当すると言えるだろう。ここに該当する活動としては、社外での自主的な勉強会、ボランティア活動、地域活動、副業などが挙げられる。実務家にとっては、職場メンバー以外との協働活動であり、雇用されている組織の管理外の活動でもある。このような活動は、雇用主である組織の視座からは、業務とは無関係の活動と見なされるが、結果として人材育成に資する効果を見出すことができる点に、越境学習の特徴がある（中原 2012）。

また、図3中のマトリックスで左下に位置する活動、すなわち、「職場メンバーとの活動」ではあっても、「組織にとって非公式の活動」である場合、人材育成研究においては越境学習の範疇と見なされることが多い。この意味での活動として、有志による社内勉強会、部署間の交流会、社内のサークル活動などが挙げられるが、その多くは大企業で働く学習者を対象としている。つまり、大企業であるがゆえに部署間での交流が希薄になっていることに問題意識をもつ若手社員らが、有志による交流会や勉強会を行っているケースである（例えば、ONE JAPAN 2018）。人材育成研究では、形式的には同じ組織に所属していても、実質的なインタラクションが発生していないメンバー間での活動を通じた学習であれば、それを越境学習と捉える。

さらに、図3中のマトリックスで右上に位置する活動、すなわち、「組織にとって公式の活動」であっても、「職場外メンバーとの活動」であれば、人材育成研究では越境学習と見なされている。例えば、複数企業が合同で実施するアクティブラーニング型（溝上 2014）の研修、企業研修の一環として行うプロボノ活動、他社で実施するトレーニー制度などが、この意味での活動に含まれる。この範疇に置かれる越境学習は、人事部の管理下で進められることになるため、学習効果を評価しやすいという特徴を持ち、経営学的視点からの事例研究も多く見出すことができる（例えば、中原 2015；篠原 2015；石山 2018）。

以上の通り、越境学習における「組織外」の意味は、一般的な理解よりも広い範囲を含む。「職場外メンバーとの活動」であるか、もしくは「組

織にとって非公式の活動」であれば、仮に両方の基準を満たさない場合でも、越境学習と見なす立場が、人材育成研究では一般的である。従って、越境学習とサードプレイスとの関係性を分析する場合には、人材育成研究的な視座から見た「組織内／外」の意味と、場の概念としての「職場外」の意味の差異を意識すべきである。

2 越境学習の場としてのサードプレイス

越境学習における「組織外」の意味に関する以上の議論を踏まえると、越境学習が実践される場は、必ずしもサードプレイスとは限らないことになる。なぜならば、サードプレイスは二重の意味で「職場（第2の場）」ではないと言えるからである。

前節で述べた通り、オルデンバーグ（2013）がサードプレイスという場の概念を提唱した背景には、1980年代アメリカの都市生活において人々が家庭（第1の場）と職場（第2の場）で多くの時間を費やしていることへの問題意識が存在する。そして、家庭や職場では得られない、強制されない自由を保ちつつ、他者との緩やかで心地よい関係を構築することができる空間の重要性を指摘した上で、その役割をサードプレイス、すなわち、「インフォーマル&パブリック空間」に期待している。

このようなサードプレイスの意味を踏まえると、「インフォーマル空間」としてのサードプレイスは、強制されない自由が保持された空間である以上、組織（職場）とは関わりのない活動が行われる場でなければならない。仕事に関わる活動が持ち込まれないからこそそのインフォーマル空間である。この意味で、サードプレイスは職場（第2の場）ではない。

同時に、サードプレイスは「パブリック空間」であり、この空間では「他者とのかわり」が重要な意味をもつ。では、サードプレイスではどのような他者と関わることが期待できるのか。それが「家族でもなく、職場の同僚でもない」という範疇の他者であることは明らかである。サードプレイスで交流するのは、職場外メンバーであることが想定されており、この意味でも、サードプレ

イスは職場（第2の場）ではないと言える。

以上の点から、人材育成研究の視座から見た「組織内/外」の意味と、場の概念としてのサードプレイスの意味の差異が明らかとなる。すなわち、「職場外メンバーとの活動」であると同時に「組織にとって非公式の活動」が営まれる場がサードプレイスであり、仮にどちらかの基準を満たさない場合、その場をサードプレイスとは見なさない。これは、人材育成研究の視座から見た場合と比較し、越境学習の範疇が絞り込まれたものとなることを意味している。図3のマトリックス上で左上に位置する越境学習を、「サードプレイスにおける越境学習」と見なすべきであり、職場（組織）の公式活動という側面があったり、主な参加者が職場メンバーで構成されている場合、そこで発生している学習を、人材育成研究の視座からは越境学習と行うことができるものの、「サードプレイスにおける越境学習」とは言い難い。

石山（2018）は、人材育成研究の視座から、越境学習が発生する場ないしは活動として以下の8つを挙げているが、この中から、「副業」「自社の業務外の活動」「異業種交流会」については、仕事や職場との関連が強いため、「サードプレイスにおける越境学習」からは外れると判断できる。

- ①副業
- ②ボランティア活動
- ③プロボノ活動
- ④趣味やサークル活動
- ⑤地域コミュニティの活動
- ⑥勉強会・ハッカソン
- ⑦自社の業務外の活動
- ⑧異業種交流会

ただし、一見、仕事や職場との関連が弱いと見なすことができる場合でも、場の概念としてのサードプレイスの要素が損なわれていないかどうか、慎重な判断が必要なことがある。

たとえば、実務家が自身の専門性を活かしながら無報酬で行う「プロボノ活動」は、一般的には組織から独立した活動であると言える。しかしながら、CSR活動の一環として組織主導でプロボノ活動が行われることがある。その場合、業務命令を優先することが求められる。さらに、複数の職

場メンバーが関わることになる、組織内の上司部下関係と切り離すことは難しい。

また、「勉強会・ハッカソン」については、業務時間外に自由意志で参加する点ではインフォーマル空間での活動であると言える。しかしながら、その内容が業務に関連したテーマである場合、学習者の意識の中に「組織にとっての公式活動」としての要素が入り込むことが推測できる。このように、何が「インフォーマル&パブリック空間」における活動という範疇に含まれるかは、形式的な側面のみで判断することができない場合も少なくない。学習者が置かれた職場環境や、活動に対する本人の意味づけによって、一見「組織にとって非公式」に見える活動が、実は「組織にとっての公式活動」としての側面を強く含んでいる場合もある点に、注意すべきである。そして、その活動が「組織にとって公式の活動」であるのか、「組織にとって非公式の活動」であるのかが曖昧で、グレーゾーンに位置づけるべき活動も、ビジネス実務の現場には多い。

本節では、越境学習とサードプレイスの関係性に関する概念的分析を行った。以上の概念的な整理を踏まえた上で、次節では、越境学習の場としての非営利組織（以下 NPO²⁾）に焦点を当て、そこでの越境学習の特徴について、分析を進めていく。

III NPO における越境学習

1 越境学習の場としての NPO

NPO を越境学習の場とする学習者には、様々なタイプが存在するが、人材育成研究では営利企業で働く実務家を対象とした調査・分析が行われている。営利企業で働く実務家を学習者とする場合、越境学習の場としての NPO には以下のような2点の特徴が見出せる。

第一の特徴として、NPO が非営利活動を行う場であるという点が挙げられる。言い換えると、非営利活動と営利活動の違いが、NPO における越境活動の特徴を生み出す主要因の一つとなる。営利活動を行う企業、すなわち、利潤追求をミッ

ションとする組織では、あらゆる活動に経済合理性が求められる。そのため、内発的に動機付けられるような業務でも、純粋に知的好奇心を発揮しつつ取り組むことが困難なことが多い。知的好奇心をそそられる活動の成果が経済合理性を伴っているかを常に注視することが強いられるからである。

それに対して、非営利活動の場合、利潤追求の必要性からかなりの程度解放された活動を行うことも可能となる。例えば、越境学習者が社会的意義の高い活動に対して内発的動機を感じている場合、非営利組織であれば、大幅な赤字は認められないものの、利潤を過度に意識することなく、知的好奇心を満たす活動に集中することも可能となる。つまり、「越境学習の場としてのNPO」は、越境学習者が利潤追求というミッションから解放されるため、職場（第2の場）における経験学習（Kolb 1984）よりも、ストレッチ経験（松尾 2011）を得やすく、また、知的好奇心を刺激する活動に取り組みやすい環境だと考えられる。

第二の特徴として、NPOが小規模組織であることが挙げられる。NPOをはじめとする小規模組織では、いわゆる「プロジェクト型組織」（ロビンズ・ディチェンズ・コルター 2014）である場合が多い。それは、大企業に見られるピラミッド型の「機能別組織」（沼上 2004）とは異なる特徴をもっている。高い生産性を実現するために、機能別組織では分業体制が整備され、業務分担には専門化原則、単純化原則、標準化原則が徹底されている。そのため、業務経験から得られる学習内容については、担当業務に関する専門知識を深めることにつながるものの、自分の担当業務外に知識を広げていったり、想定外の状況に対して試行錯誤的に解決策を見出すような経験を得る機会は乏しい。

それに対して、プロジェクト型の活動では、少数メンバーが広範囲の業務を担当することになるため、必然的に自分の専門領域以外の業務を遂行することになる。加えて、プロジェクト・チームには、チームリーダーは存在するものの、メンバーに命令系統の上下関係が存在しないフラットな構成となっている（ロビンズ・ディチェンズ・コ

ルター 2014）。つまり、各メンバーに対する大幅な権限移譲が実現しており、一人ひとりのメンバーが意思決定を求められるような場面に度々直面することにもなる。以上の点を踏まえると、「越境学習の場としてのNPO」は、ピラミッド型の機能別組織とは異なり、自分の担当業務外に知識を広げていったり、想定外の状況に対して試行錯誤的に解決策を見出すような経験を得る機会が多いという特徴があると言える。

2 越境学習への組織的な介入

前項で示した2点の特徴に加え、「越境学習の場としてのNPO」には第三の特徴がある。それは、「越境学習の場としてのNPO」はサードプレイスよりも職場（第2の場）に近い場合が多いということである。

IIで述べた通り、越境学習の場には様々なレパートリーが存在するが、「趣味やサークル活動」ないしは「勉強会・ハッカソン」の場合とは異なり、NPOでの越境学習は、NPO業務に参加することを通じて達成されることになる。「ボランティア活動」や「プロボノ活動」という形式を通じてNPOの活動に参加する場合、報酬の点では「業務外」と見なすことになるものの、越境学習者はNPOの「業務」に関わることになる。それは、営利企業に勤務する越境学習者にとっては「組織にとって非公式の活動」であるが、NPO関係者にとっては「公式の活動」である。また、営利企業に勤務する越境学習者にとって、NPO職員は「職場外のメンバー」と見なすこともできるが、反対に、NPO職員にとっては、越境学習者が「職場のメンバー」であるとも言える。つまり、越境学習者とNPO職員の関係については、「職場外のメンバー」か「職場のメンバー」かが相互に曖昧な状態であると言える。

IIでは、「職場外メンバーとの活動」であると同時に「組織にとって非公式の活動」が営まれる場がサードプレイスであり、仮にどちらかの基準を満たさない場合、その場をサードプレイスとは見なさないとした。この点を踏まえると、「越境学習の場としてのNPO」はサードプレイスであると見なすことが困難な場合が多いことにな

る。そして、同じくⅡで述べた通り、その活動が「組織にとって公式の活動」であるのか、「組織にとって非公式の活動」であるかが曖昧で、グレーゾーンに位置づけるべき活動がビジネス実務の現場には多いが、NPOにおける越境学習はまさにグレーゾーンに位置づけられる場合が多いと言えよう。

NPOにおける越境学習の第三の特徴は、結果として、組織的な介入を通じて越境学習が行われる状況を多く発生させることになる。「趣味やサークル活動」ないしは「勉強会・ハッカソン」の場合と比べ、NPO業務への参加は時間的拘束も長く、業務を遂行する責任も発生する。そのため、営利企業で働く実務家にとって、NPOにおける越境学習を完全にプライベートな活動として行うことは困難な場合も多い。結果として、NPOの活動に参加することについて、職場（組織）の事前許可を得る必要が生じることもある。また、NPOにおける越境学習を組織主導で行うことも少なくない。NPOでのアクティブラーニングを研修として実施する場合や、営利企業がCSR活動の一環としてNPOでのプロボノ活動を組成する事例も見出せる（例えば、嵯峨 2014）。

本項での考察から、NPOにおける越境学習は「サードプレイスにおける越境学習」と見なせる場合と、見なせない場合があることに気づく。その違いは、個人が取り組むべき越境学習に対して、組織的な介入がどの程度見出せるかに関連している。営利企業が介入し、NPOの活動に自社社員が参加するようアレンジを行う場合、人材育成研究の視座からは「NPOにおける越境学習」と見なすことができるものの、「サードプレイスにおける越境学習」とは言い難い。では、組織的な介入の違いによって発生する学習空間の性質の違いは、そこでの越境学習の内容にどのような違いを生み出すことになるのか。次項では、人材育成分野における先行研究の事例を援用しながら、その違いについて検討する。

3 企業内研修としての越境学習

組織介入の違いにより、発生する学習にどのような違いがあるかを検討するために、本稿では、2

つの事例を取り上げる。

まず、組織が強く介入している事例として、一般社団法人CAN net（以下CANnet）における越境学習に着目する。CANnetは、がん患者の支援を行う一般社団法人として、2013年6月、医師である杉山絢子により設立された（一般社団法人CAN net 2021）。支援内容は、がん治療の過程で発生する様々な不安を解消するために、医療面だけでなく、金銭面、法律面など、多様な側面から情報を提供することである。そのために、医療・福祉の現場で働く専門職や、弁護士などの専門家のネットワークを構築しつつ、支援活動に取り組んでいる。東京、札幌、旭川に拠点をもち、各拠点5名程度の本部運営メンバーと、ボランティアとして参加する専門家（約60名）が活動を構成している（杉山 2018）。

CANnetにおける越境学習について、石山（2018）は越境学習者のH氏にインタビューを行い、その内容を明らかにしている³⁾。

H氏が参加したのは、入院患者への贈呈用カタログギフトの商品開発プロジェクトである（一般社団法人CAN net 2015）。このプロジェクトでは、H氏を含む6名の越境学習者によってチームが組成され、CANnetならではの患者への思いが感じられるカタログギフトの企画提案に取り組んだ。3カ月間のプロジェクトを通じて、最終的にはCANnetの特徴を活かした商品提案に成功したが、その過程でのトラブルを通じて、プロジェクト・マネジメントに関する学習成果を得ることができたと、H氏は語っている（石山 2018）。

その学習内容とは、プロジェクトにおけるメンバー間相互理解の重要性と表現することができる。H氏がCANnetで参加したプロジェクトに限らず、新商品に込める思いについて深い議論を行うには、メンバー相互の考え方を深く理解し合うことが求められる。しかしながら、業界、業種、年齢、性別など多くの点で異質性を抱えるCANnetのプロジェクト・チームでは、議論が表面的・形式的に進みがちであった。そのため、CANnetらしさが見られない当初の企画案に対して、CANnet代表から再検討を命じられることになった。この再検討通告こそが、プロジェクト・

マネジメントとは何かについて学ぶポイントになったと、H氏は述べている。

「……そもそも思い描いているサービスの価値とかが全然、僕らと食い違っていて、その意識の差をちょっとしっかり埋めなきゃいけないっていうミーティングは、結構、約5時間ぐらいにわたって。(中略)(その5時間の後に)そうですね。ある程度、腹落ちした感はある。そこはプロジェクトにおける、そういう意味だと分岐点の一つだったのかな、なんていうふうには思っています」(石山 2018: 156)

再検討通告の直後、本音を出し合う議論を長時間行ったことで、メンバー間で考え方や状況認識のすり合わせが進み、最終的にプロジェクトの成功につながったと、学習者であるH氏は認識している。石山(2018)は、プロジェクトにおけるメンバー間の相互理解が進行するプロセスを「異質性の認知・統合」と呼び、その経験が越境学習の1つの特徴であると述べている。そして、このような学習成果を引き出すためには、仲介役の機能が重要であったと強調している。

この点に関してCANnetの事例で留意すべきは、H氏が企業研修の受講者としてCANnetの商品開発プロジェクトに参加したということである。つまり、この事例は「NPOにおける越境学習」ではあるものの、人事部が主導し、明確な人材育成上の狙いをもった「公式の教育プログラム」として企画・運営されている。そのため、学習環境の面でも以下のような組織の公式活動的特徴が見出せる。

- ①ミーティングにはファシリテーターが同席し、学習支援を行う。
- ②プロジェクトの中間報告会と最終報告会が設定されている。
- ③個人の学習プロセス及び学習成果を人事部に報告する。

そして、越境学習者とNPO活動の間を仲介する機能が効果的に働き、人材育成的学習を支援するための整備された環境下において、人事部が「期待した以上」と評価するレベルの学習成果を(NPO法人二枚目の名刺 2016)、越境学習者は達成したのである。

では、越境学習者とNPO活動の間を仲介する機能を組織が担っていない場合、NPOにおける越境学習の成果を支援するための環境整備を組織が担っていない場合、個人としての越境学習者はどのような学習の軌道を歩んでいくことになるのか。次項ではその事例を検討する。

4 個人の活動としての越境学習

ここでは、一般社団法人経営学習研究所(Management Learning Laboratory; 以下MALL)における越境活動の事例を取り上げる。MALLは、2011年に人材育成に関心をもつ研究者と実務家が設立した一般社団法人であり、ワークショップやセミナーの開催を通じて、社会人に越境学習の場を提供している。企業内研修には関わらず、「サードプレイスにおける越境学習」に取り組む実務家個人を支援している。全理事9名が兼業かつ無報酬でMALLの活動に参加している。

MALLにおける越境学習について、MALL理事のA氏にインタビューを行った⁴⁾。本稿では、2021年4月6日に実施したオンライン・インタビューで語られた「越境学習者としての学習実感」をもとに、理事としての活動がどのような越境学習につながっていくかについて考察する。

大手IT企業の人事担当者であるA氏は、2017年に理事としてMALLの活動に参画し、ワークショップやセミナーの企画・運営に取り組んでいる。年間数本の企画・運営に関わってきた経験の中、「越境学習者としての学習実感」を強く覚えたワークショップとして、A氏は「小説朗読ワークショップ」⁵⁾を挙げている。このワークショップは、読み聞かせのプロを招き「小説の朗読を聞く」という内容で、A氏の意図としては「プロの朗読を聞くことで自らの気持ちの変化に気づく」ことであったが、ビジネスパーソンが「仕事への効果」を期待して参加する内容でないことは明らかである。このように、人材育成やビジネスとの関連が極めて弱い場合であっても、企業利益への貢献を意識することなく、活動の中で知的好奇心を躊躇うことなく発揮することができる。それがMALLでの越境学習で強く感じることだと、A氏は語っている。

「MALLでの活動は好きなことができる感が強いですね。本業だと利益へのプレッシャーが強いですので(できないことが多い)。収支がトントンとかなかったらできないですね。MALLではニッチな内容でも、企画が面白そうなら実施できるんです」(2021/4/6 トランスクリプションより抜粋)

また、大手IT企業の人事担当としては経験できない「職種」について学ぶ機会が得られることも、A氏は「越境学習者としての学習実感」として挙げている。MALLは人材育成の先進的テーマを取り上げた有料のシンポジウムを毎年開催している⁶⁾。このシンポジウムは「プロジェクト型」で企画・運営されているため、テーマ選定や当日の運営といった「人材育成業務」だけでなく、価格設定、SNSを使ったプロモーション及びチケット販売といった「マーケティング関連業務」も理事9名が流動的に担当することになる。人事分野でキャリアを積んできたA氏は「マーケティング関連業務」の経験が皆無であり、初歩的で小規模な業務ではあっても、未知の業務を経験したことの意味は大きいと語っている。

ただし同時に、「小説朗読ワークショップ」で知的好奇心を醸成できたことや、「マーケティング関連業務」の経験を通じてビジネスパーソンとしての視野を広げたことが、勤務先である大手IT企業のビジネスに貢献している訳ではないことも自覚していると、A氏は語っている。

「会社に役立っている感覚はあまりないですね。仕事の取り組み方が変わったとか、スキルが上がったという感覚もないし。でも、個人として、人事として成長できてると思っています。ずっと今の会社にいるかはわからないですけど、キャリア的には人事(という分野)でやっていくつもりなんで」(2021/4/6 トランスクリプションより抜粋)

インタビューの中でA氏が語った「越境学習者としての学習実感」から見えてくるのは、MALLにおける越境学習が、A氏個人のキャリアに強く関連している一方で、現在の勤務先の業務への直接的な貢献はほとんど意識されていないということである。

5 キャリア関連の学習と業務関連の学習

本稿で取り上げた2つの事例は共に「NPOにおける越境学習」である。そして、Ⅲ1で言及した「越境学習の場としてのNPOの特徴」を見出すことができる。すなわち、CANnetの事例における「本音を出し合う議論」、MALLの事例における「知的好奇心の発揮」はどちらも、利潤追求の必要性から解放された場としてのNPOの特徴を反映していると言えよう。また、NPOにおける「プロジェクト型」の業務遂行が越境学習に関連していることを、どちらの事例からも読み解くことができる。

しかしながら、2つの事例は、越境学習者とNPO活動の間を仲介する機能や、NPOにおける越境学習の成果を支援するための環境整備という点において、大きな違いがある。前項で説明した通り、CANnetにおける越境学習は企業研修を通じて達成されたもので、学習の狙いの明確さや、学習環境の整備に対する組織的な介入といった面に着目すると、越境学習者H氏がCANnetをサードプレイスであると強く認識していた可能性は低い。

それに対して、越境学習者A氏は「MALLは自分にとってのサードプレイスである」と語っている。先述の通り、MALLという組織自体が企業研修とは距離を置き、個人にとっての「越境学習の場」を提供しており、理事9名全員が兼業であるにもかかわらず、理事の勤務先組織(団体)との協働は一切行っていない。つまり、MALLはサードプレイス的な意味での「組織外」という状況を積極的に実現しているNPOである。

さらに、A氏がMALL理事に就任した経緯から、越境学習者とNPO活動の仲介機能として組織的関与が一切ないことも確認できる。A氏は個人的なネットワークを通じてMALLの活動を知り、ワークショップやセミナーに参加することを通じて、MALL理事との個人的な親交を深めていった。そして、理事就任依頼を受けた時、勤務先である大手IT企業のビジネスへの貢献にはつながらないものの、自身のキャリアに役立つ活動に参画しようとの思いから、理事就任を承諾した

と言う。つまり、越境学習者としてのA氏は「サードプレイスにおける越境学習」を強く志向している。

NPOにおける越境学習の背後にある組織的アレンジメントの違いを理解した上で、改めてA氏のオンライン・インタビューでの語りを読み解くと、本稿で着目した2つの事例が極めて対照的であることに気づく。CANnetで経験した越境学習について、H氏と関係者が語るのは、営利企業の業務に対するポジティブな影響に言及した「人材育成的な学習成果」である。一方、MALLにおける越境学習者としてのA氏が語る学習実感は、個人のキャリアに関連した内容で満たされている。いわば、A氏の越境学習に関する語りは、キャリア論的ディスコースで構成されている。

本節では、越境学習、サードプレイス、越境学習の場としてのNPOの関係性に関する分析を通じて、組織的な介入の違いによって発生する学習空間の性質の違いが、そこでの越境学習の内容に違いを生み出す可能性を検討してきた。そして、NPOにおける越境学習について、「人材育成的な学習」に着目する視点と、「キャリア論的な学習」に着目する視点が存在することが明らかとなった。では、経営学において越境学習に対する2つの視点がどのように位置づけられているのか。次節では、状況の学習論(Lave and Wenger 1991)の視座から、人材育成研究における「学習」の意味について考察を行い、「サードプレイスにおける越境学習」に関する研究上の課題を明らかにする。

IV 越境学習の概念的制約

1 人材育成論的視座に内在する制約

経営学における人材育成研究では、2010年代以降「越境学習」に関する研究が進み、経営人材の能力開発に対する効果が明らかになってきた⁷⁾。ただし、人材育成論的視座からの研究には、ある種の制約が内在していることに注意する必要がある。特に、越境学習研究における「学習」の意味について慎重な吟味が求められる。

言うまでもなく「人材育成」とは、企業活動の一機能であり、企業利益を生み出すことに資する人材を開発することが目的である。つまり、「人を教育する」という一般的な意味とは異なり、教育成果が企業のメリットと認められるもののみを意味する、特殊な学習活動を指す。言い換えると、人材育成論的視座に立った場合、学習の正統性(Lave and Wenger 1991)がどのステークホルダーによって付与されるかは明確だと言える。人材育成の費用負担者であり、学習者を雇用する営利組織が、当該組織の利潤最大化に資するかどうかによって正統性を判断する。

従って、人材育成論的視座からの研究において、「どのような学習が達成されたか」というリサーチクエッションがたてられた場合、その視野に入るのは当然のことながら、その成果が企業のメリットと認められる越境学習のみである。この点については、中原(2012)の提示する越境学習の定義から明確に読み取ることができる。

「(越境学習とは)個人が所属する組織の境界を往還しつつ、自分の仕事・業務に関連する内容について学習・内省すること」(中原 2012: 186)

この点に着目すると、人材育成論的視座ないしは経営学的な意味での越境学習とは異なるタイプの学習が存在する可能性に改めて気づく。Ⅲにおける越境学習の2つの事例が示しているように、営利企業を職場(第2の場)とする実務家が、NPOの活動に参加する時、職場(第2の場)で役立つ学習成果(=人材育成的な学習成果)を得ることもある(CANnetの事例)。その一方で、業務とは直接的な関係は薄いですが、本人のキャリアにとっては意味のある学び(=キャリア論的な学習成果)を得ることもある(MALLの事例)。

2 経営活動に還元されない学習成果の位置づけ

ただし、MALLの事例で描かれている「キャリア論的な学習成果」に結びつく越境学習、すなわち、実務家がサードプレイス的な学習空間における社外活動を通じて、どのような非人材育成的な学習を達成しているのかを知ることは、困難である場合が多い。

学習者自身が所属する組織にとって直接的なメ

リットがない活動に取り組んでいることを自覚している場合、たとえ本人が「越境を通じて自分は成長している」と自覚していたとしても、キャリア論的な意味での学習成果は口外しない場合が多い。なぜならば、営利企業での勤務経験のある学習者であれば、雇用主である企業や職場の上司・同僚に「非正統的な学習成果」に関する情報が漏れることのリスクを自覚しているからである（新谷 2021）。

例えば、リクルートワークス研究所が発行している人事関係雑誌『Works 116号』では、越境学習の特集が生まれ、越境学習を実践している実務家のインタビュー・座談会が複数掲載されている。その中で、インタビューの実名が掲載されている記事（3本）では、経営に直接関わる学習成果のみが語られている。一方、組織にとってではなく、個人のキャリアにとって意味ある学びについて実務家本人が語っている記事（誌上座談会）では、インタビュー3名の名前が匿名で掲載されている（リクルートワークス研究所 2013）。越境的な状況における学習をめぐる正統性に関する議論には、匿名性が担保された状況が求められるような、ある種の緊張関係が見出せることを、この特集記事の事例は示している。

また一方で、経営学分野の研究では、経営活動に直接関わりのない学習成果は、当然のことながらインタビューのトピックとならない場合が多い。そして、インタビューの中で学習者が偶発的に「非正統的な学習成果」について語ったとしても、それが人材育成論的研究の論点となることは稀である。Burgoyne and Jackson (1997) によれば、「正統的な学習成果」のみ、つまり、営利企業の利潤獲得や生産性向上に直接寄与するような学習成果のみが存在するという前提で、人材育成に関する議論が進められることが研究の主流となっている⁸⁾。そして、個人のキャリアに意味ある学習と、組織に貢献できる学習の間の緊張関係に着目するような研究は、人材育成論の分野では周縁的な存在として位置づけられている。

V おわりに——サードプレイスとしてのNPOへの視点

IVで述べてきた通り、人材育成論的視座からの越境学習に関する研究では、NPOにおける活動に着目する場合でも、職場（第2の場）で役立つ学習成果だけが考察・分析の対象となる。そして、それ以外の学習成果が考察・分析の視野から溢れ落ちている。言い換えると、越境学習という概念に依拠している研究であっても、職場的な要素の強いNPOにおける越境学習のみがその分析の中心となっており、サードプレイス的な要素の強いNPOにおける越境学習については、調査・分析が進んでいるとは言い難い状況である。

ただし、職場（第2の場）で重視されるような学習成果ではなかったり、人材育成論の分野で周縁的な存在であるからと言って、「サードプレイスとしてのNPO」が存在しないということではない。それは、越境的な学習の発生源となりうる社外活動のレパートリーを吟味することから推察できる。IIで述べた通り、石山（2018）は越境学習の発生源となる社外活動として8活動を挙げている。このうち「ボランティア活動」「プロボノ活動」「趣味やサークル活動」「地域コミュニティの活動」という社会活動については、参加者の本来的な目的や意図が現在の業務以外にあることが強く推察される活動である。特に、サードプレイス的な学習空間におけるこれらの社外活動を通じて、経済合理性とは異なる価値観に依拠した「学び」が達成される可能性は高い。

IIIで言及したMALLの事例は、「ボランティア活動」ないしは「プロボノ活動」に近い活動であると見なすことができるし、インタビュー内容からは「趣味」に近いとも判断できる。これは、MALLにおけるA氏の活動が二重の意味で職場（第2の場）ではないと言える点と強く関連している。つまり、A氏が所属する営利企業とは一切無関係のサードプレイス的な学習空間における活動であり、且つ、職場外メンバーとの協働であるからこそ、経済合理性に囚われることなく、自らの知的好奇心の赴くまま活動に取り組むことが可

能となるのである。

また、2019年11月、あるNPO主催のイベントでボランティア活動を行っていた会社員(4名)は、勤務先の業務とは無関係であることを強調していた⁹⁾。このNPOはLGBT支援に取り組む団体であるが、4名のボランティアはLGBT支援の経験を通じて、多様性社会を実現することの重要性に関する気づきや、経済的な目的以外で活動することの充実感が得られたと語っている。ここからも「サードプレイスとしてのNPO」における越境学習の可能性を見出すことができる。

もちろん、業務に関連した知識・スキルを習得することが目的ではない活動から、結果として業務関連の学習成果を得ることはある。そして、人材育成研究ではこの点を越境学習の特徴と捉えている(中原2012)。しかしながら、「サードプレイスとしてのNPO」という視点から、そこでの実務家の学習について考えるのであれば、人材育成論的な意味での「越境学習」に加え、キャリア論的な学習を含む、非人材育成論的な学習全般を視野に入れた考察を進めていくことがこれからの課題として浮かび上がってくるだろう。

- 1) 「インフォーマルな公共生活の中核的環境」の英語版における表現は次の通り。the core settings of the informal public life (Oldenburg 1989: 15) なお、英語での表記が必要と判断した場合は、括弧書きで表記する。
- 2) 非営利組織(NPO)については、特定非営利活動促進法(NPO法)により定められたNPO法人だけではなく、一般社団法人、財団法人および任意団体を含む非営利活動を行う団体という意味で用いる。
- 3) 石山(2018)は、インタビュー対象者をA氏～I氏と匿名で表現している。本稿は石山(2018)での表現に倣いH氏と表現する。
- 4) 2021年4月6日、著者2名がA氏にzoomを用いたオンライン・インタビューを行い、承諾を得た上で録画・録音した。インタビューは公開の際に匿名とすることを条件に行った。
- 5) 「小説朗読ワークショップ」は2回開催している。初回は2018年12月8日に、「朗読リフレクション～朗読を聞いて、感情の動きを感じる～」というタイトルで実施された。限定15名を対象とした小規模なワークショップである。第2回は、2019年5月25日に、「朗読 de ダイアログ～五感を使って朗読を楽しみ、キモチの動きを感じる～」というタイトルで実施された。こちらも限定15名を対象としている。なお、第1回及び第2回「小説朗読ワークショップ」の情報は以下のURLから参照できる。http://mallweb.jp/?p=654, http://mallweb.jp/?p=642
- 6) このシンポジウムは「シアターMALL」というイベント名で開催されている。参加者数は80名～100名であり、参加費は1人3000円～4000円である。また、単に話を聞くだけで

なく、登壇者と参加者、参加者同士でのインタラクションの機会を設定している。過去に実施された「シアターMALL」の情報は以下のURLから参照できる。http://mallweb.jp/?cat=13

- 7) 人材育成研究における越境学習に関する研究として、社外勉強会に着目した荒木(2007, 2009)、中原(2012) 館野(2012)、プロボノ活動に着目した藤澤・高尾(2020)、複数社が合同で行う研修に着目した中原(2015)、企業研修としてのNPO活動に着目した石山(2018)が挙げられる。
- 8) Burgoyne and Jackson (1997)は人材育成研究における2つの組織観の存在を指摘している。そのうちの一つである「一元論的組織観(Unitarist View)」は、組織内の人材育成には、営利企業の利潤獲得や生産性向上に直接寄与する学習成果のみが存在すると見なす。それに対して、「多元論的組織観(Pluralist View)」は、組織は多様なステークホルダーが交渉や争い、妥協を繰り返す「アリーナ」であり、人材育成には「アリーナ」の状況が反映していると見なす。
- 9) NPO法人ReBitは2019年11月19日に多様性をテーマとしたイベント「RAINBOW CROSSING TOKYO 2019」を開催している。本稿の筆者は当該イベントに参加し、ボランティアスタッフに対して、インフォーマル・インタビューを実施した。

参考文献

- 荒木淳子(2007)「企業で働く個人の「キャリアの確立」を促す学習環境に関する研究——実践共同体への参加に着目して」『日本教育工学会論文誌』Vol.31, No.1, pp.15-27.
- (2009)「企業で働く個人のキャリアの確立を促す実践共同体のあり方に関する質的研究」『日本教育工学会論文誌』Vol.33, No.2, pp.131-142.
- 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構築するナレッジ・ブローカーの実像』福村出版。
- 一般社団法人CAN net(2015)「二枚目の名刺 サポートプロジェクト(第2期)はじまりました!」『CAN net スタッフのブログ』。http://can-net.jp/blog/?p=57(最終閲覧日2021年4月30日)
- (2021)「団体概要」『一般社団法人CAN net Webサイト』。http://can-net.jp/%E5%9B%A3%E4%BD%93%E6%A6%82%E8%A6%81/ (最終閲覧日2021年4月30日)
- NPO法人二枚目の名刺(2016)「社外研修を活用し、人材育成する。パーソル(旧インテリジェンス)が導入した『サポートプロジェクト』とは」『2枚目の名刺 Web マガジン』。https://magazine.nimaimo.or.jp/intelligence-jinzai/ (最終閲覧日2021年4月30日)
- R. オルデンバーグ(著) 忠平美幸(訳)(2013)『サードプレイス——コミュニティの核になる「とびきり居心地よい場所」みずす書房。
- 嵯峨生馬(2014)「プロボノの現状と今後の展望」共助社会づくり懇談会メンバーによる意見交換会(第3回会議)。https://www.npo-homepage.go.jp/kaigi/kyoujo-shakai/kyoujoiken-kaisai(最終閲覧日2021年4月30日)
- 篠原匡(2015)『ヤフーとその仲間たちのすごい研修』日経BP社。
- H. シュルツ・D. J. ヤング(著) 小幡雄雄・大川修二(訳)(1998)『スターバックス成功物語』日経BP社。
- 杉山絢子(2018)「居心地の良さ～「この仲間と一緒に活動することが楽しい」をどうつくるか」コミュニティフォーラム2018(分科会C)。https://www.slideshare.net/crfactory/c-can-net(最終閲覧日2021年4月30日)

- 館野泰一 (2012) 「職場を越境するビジネスパーソンに関する研究——社外の勉強会に参加しているビジネスパーソンはどのような人か」中原淳編『職場学習の探求——企業人の成長を考える実証研究』生産性出版, pp.282-311.
- 中原淳 (2012) 『経営学習論 人材育成を科学する』東京大学出版会.
- (2015) 「異業種5社による「地域課題解決研修」の効果とは何か?——アクションリサーチによる研修企画と評価」『名古屋高等教育研究』Vol.15, pp.241-266.
- 中原淳・長岡健 (2009) 『ダイアログ 対話する組織』ダイヤモンド社.
- 新谷啓介 (2021) 「労働者の副業を阻む要因に関する研究——本業の企業や職場に秘密で副業を行う者の事例研究」法政大学大学院経営学研究科修士論文 (非公開論文).
- 沼上幹 (2004) 『組織デザイン』日本経済新聞社.
- 藤澤理恵・高尾義明 (2020) 「プロボノ活動におけるビジネス—ソーシャル越境経験がジョブ・クラフティングに及ぼす影響——組織アイデンティティとワークアイデンティティによる仲介効果」『経営行動科学』Vol.31, No.3, pp.69-84.
- 松尾睦 (2011) 『職場が生きる人が育つ「経験学習」入門』ダイヤモンド社.
- 溝上慎一 (2014) 『アクティブラーニングと教授学習パラダイムの転換』東信堂.
- リクルートワークス研究所 (2013) 「[「覆面座談会」会社で煙たがられたって私たちの越境は止まらない」『Works』No.116, pp.26-27. <https://www.works-i.com/works/no116/> (最終閲覧日 2021年4月30日)
- S. P. ロビンス・D. A. デイチェンズ・M. コールター (著) 高木晴夫 (監訳) (2014) 『マネジメント入門』ダイヤモンド社.
- ONE JAPAN (2018) 『仕事はもっと楽しくできる——大企業若手50社1200人会社変革ドキュメンタリー』プレジデント社.
- Burgoyne, J. and Jackson, B. (1997) “The Arena Thesis: Management Development as a Pluralistic Meeting Point” in Burgoyne, J. and Reynolds, M. (Eds.) *Management Learning: Integrating Perspectives in Theory and Practice*, Sage Publications, pp.54-70.
- Kolb, D. A. (1984) *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Prentice Hall.
- Lave, J. and Wenger, E. (1991) *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press.
- Oldenburg, R. (1989) *The Great Good Place: Cafés, Coffee Shops, Bookstore, Bars, Hair Salons and Other Hangouts at the Heart of a Community*, Da Capo Press.

ながおか・たける 法政大学経営学部教授。主著に『ダイアログ 対話する組織』(ダイヤモンド社, 2009年)。組織社会学, 経営学習論専攻。

はしもと・さとし 産業能率大学情報マネジメント学部准教授。主著に『企業内人材育成入門——人を育てる心理・教育学の基本理論を学ぶ』(ダイヤモンド社, 2006年)。人材育成論専攻。