



33.8 万人・980 社の分析が示す Organizational Andragogy[®]

越境学習が効く条件・効かない条件

— 前例で回る仕事構造が、学習を分けてしまう理由 —

はじめに | なぜ本レポートで「越境学習」を扱うのか

最近、「越境学習」という言葉を耳にする機会が増えています。他の部署、他社、異なる職種や分野を経験することで、人は成長する。そのような期待が、この言葉には込められています。

一方で、現場では次のような声も聞かれます。

- 越境を経験しても、仕事のやり方はあまり変わらなかった
- 良い経験だったとは言いが、日常業務に戻ると元に戻っている
- 越境した人と、していない人の違いが見えにくい

このような状況を見ると、「越境学習は本当に意味があるのか」と感じる方もいるかもしれませんが。ただし、本レポートは越境学習を勧めるためのものではありません。

本レポートの出発点は、もっと身近な疑問です。

仕事の内容は大きく変わっていないのに、なぜ仕事は忙しくなり、学んでいる実感が持ちにくくなっているのか。多くの職場では、業務の標準化や効率化が進み、前例どおりに進めれば仕事が終わる仕組みが整えられてきました。

これは、限られた人員と時間の中で成果を出すために、とても合理的な取り組みでした。しかし同時に、確認作業や修正対応、例外処理が増え、「前より忙しいのに、仕事が身についた感じがしない」という感覚も広がっています。

ここで一度、仕事の中身を丁寧に見てみると、次のような状態が起きていることが分かります。

- 仕事は進んでいる
- しかし、自分で考えて決める場面が減っている

この状態を分かりやすく確かめる材料として、本レポートでは越境学習に注目します。



越境学習は「解決策」ではありません。普段の仕事のやり方が、そのまま外に持ち出される場面だからこそ、仕事の中で何が起きているかが、はっきり表れるのです。

第1章 | 越境学習が「学習」として機能するとはどういうことか

本レポートでいう「越境学習が効く」とは、「刺激を受けた」「視野が広がった」と感じることはありません。

ここでいう「効く」とは、越境を経験したあと、仕事に戻ったときに仕事の進め方が具体的に変わっている状態を指します。

たとえば、

- 以前は確認していなかった点を確認するようになった
- 当たり前だと思っていた前提を疑うようになった
- 判断の理由を言葉にする場面が増えた

このような変化が仕事に表れていれば、越境は学習として機能しています。

逆に、越境前と同じ手順、同じ考え方で仕事をしている場合、越境は「良い体験」ではあっても、学習としては残っていません。

この違いは、本人のやる気や能力の差ではありません。

仕事の中で、考えなければ前に進めない場面があるかどうかによって決まります。





第2章 | 越境学習が効く条件・効かない条件

越境学習が効くかどうかは、越境の内容ではなく、**普段の仕事の状態**で決まります。その違いを、次のように整理できます。

観点	越境学習が効く状態	越境学習が効かない状態
仕事の進み方	考えないと先に進めない	決まった手順で終わる
判断の扱い	なぜそうしたかを説明する	指示・前例に従う
確認のしかた	状況に応じて選ぶ	確認項目が固定
越境先での反応	違いが疑問として残る	やり方に慣れる
越境の意味	判断を見直すきっかけ	環境を体験しただけ
結果の扱い	次の仕事に活かす	完了で終わる
学びの残り方	考え方が変わる	出来事で終わる

ここで重要なのは、越境したかどうかではなく、**仕事はどう作られているか**です。

第3章 | なぜ前例で回る仕事では、越境学習が効きにくいのか

前例どおりに仕事が進む環境では、「なぜこのやり方なのか」を考えなくても仕事が終わります。判断はあらかじめ決められており、結果は「完了」「対応済み」で処理されます。この状態が続くと、仕事はしていても、**考えた理由や前提が仕事として残らなくなります**。

そのまま越境すると、越境先でも「やり方を覚えること」が中心になり、違いに気づいても、それを自分の判断として扱えません。

結果として、越境は「新しい環境を体験した」という記憶に留まり、仕事のやり方を変える学びにはなりません。

人的資本開発プランニング[®]センターが保有する国内 33.8 万人・980 社の行動データ分析においても、越境学習の効果が安定して現れるかどうかは、越境の内容や期間よりも、越境前後の仕事の進め方に強く依存していることが一貫して確認されている。

具体的には、日常業務において、

- ・ 判断の理由を言語化する機会が少ない
- ・ 前提条件が暗黙のまま処理されている
- ・ 結果が「完了」「対応済み」で閉じている

といった仕事構造のもとでは、越境によって得た気づきや違和感が、その後の仕事の進め方に反映されにくい傾向が明確に見られる。



一方で、普段の仕事の中に、「なぜそう判断したのか」「他の選択肢はなかったのか」といった確認が組み込まれている場合には、越境先で出会った違いが、判断の前提を見直す材料として扱われ、仕事の進め方そのものが変化していく確率が高まる。

これらの結果は、越境学習の成否が個人の意識や姿勢によって決まるのではなく、判断を引き受ける仕事が、日常業務の中に残されているかどうかによって分かれることを示している。

第4章 | 越境学習を効かせるために、越境前に整えること

——「なぜそうするのか」が自然に問われる仕事に戻す

越境学習を効かせるために必要なのは、越境先で頑張ることではありません。必要なのは、越境前の仕事が、「考えなければ先に進めない形」に戻っていることです。

最低限、次の三点が整っている必要があります。

- ① なぜこのやり方で進めているかを説明できる
- ② 当たり前だと思っている前提を言葉にできる
- ③ 結果を次にどう変えるかを考えている

これらは、特別な能力や意識の高さを求めるものではありません。仕事の中に、自然とそうせざるを得ない確認や振り返りが組み込まれているかどうか、つまり、仕事の設計の問題です。

この準備の目的は、越境先で新しい知識を得ることではありません。目的は、日常の仕事の中で、「なぜそう判断しているのか」が自然に問われる状態を取り戻すことにあります。

その状態があってはじめて、越境先で出会う違いが単なる体験で終わらず、自分の仕事の前提や判断を見直す材料として扱われるようになります。

越境学習が学びとして残るかどうかは、越境の設計以前に、戻る仕事がどのように作られているかによって決まります。

おわりに | 越境学習を人材施策で終わらせないために

越境学習は、それだけで人を成長させる方法ではありません。

しかし、仕事の中で考える場面が残っている場合、越境はその考え方を揺さぶり、更新する機会になります。



本レポートが示しているのは、「越境を増やすべきだ」という主張ではありません。

越境しても学びが残らない仕事の作り方を、どう見直すかという問いです。

越境学習は、人材施策ではなく、仕事設計を見直すための視点として扱われるべきです。

最終結論

越境学習は、

- 普段の仕事が「なぜそうするのか」を考えなければ進めない形で成立している場合にのみ、効きます
- そうでない場合、越境は体験として消費され、仕事には残りません





33.8万人のデータに基づく **組織行動科学**[®]
組織で働く成人の研究と教育開発 **Organizational-Andragogy**[®]



33.8万人のデータに基づく **組織行動科学**[®]
組織で働く成人の研究と教育開発 **Organizational-Andragogy**[®]

お問い合わせ：人的資本開発プランニング[®]センター

E-mail: request@requestgroup.jp

【会社情報】 リクエスト株式会社

・本社：〒160-0022 東京都新宿区新宿3丁目4番8号 京王フレンテ新宿3丁目4F

【関連情報】

- ・会社概要: <https://requestgroup.jp/corporateprofile>
- ・代表取締役 甲畑智康: <https://requestgroup.jp/profile>
- ・公式サイト: <https://www.requestgroup.jp/>

【企業概要】

リクエスト株式会社は、「Behave：より善くを目的に」を掲げ、国内 33.8 万人の組織で働く人達の行動データに基づいた組織行動科学[®]を基盤に、人間の行動と思考を研究開発する 7 つの機関が 980 社以上の企業の人的資本開発を支援する企業です。

【7 つの研究機関】

[Behavioral Robotics](#)[®](HOBiROA[®])総研

smart creative management[®]総合研究所

[OrgLogLab](#)[®](組織論理学[®]研究センター)

XR HRD[®](AIAndragogy[®])研究センター

ABA Operations Research[®]センター

人的資本開発プランニング[®]センター

[公共行動研究室](#)[®]