



33.8 万人・980 社の分析が示す Organizational Andragogy<sup>®</sup>

# 越境学習を成果に変えるための実践

①前提が崩れる→ ②正解のない判断を引き受ける→ ③実践が変わる  
— 学習が起きる仕事設計を、比較と実装で確定する —

## はじめに | なぜ「越境学習」は期待ほど成果に結びつかないのか

越境学習は、近年、人材育成や組織開発の文脈において広く受け入れられています。他部署・他社・異業種といった異なる環境に触れることで視野が広がり、人が成長する。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、期待どおりの成果を生まないケースが目立つようになった背景には、個人や施策の問題ではなく、仕事を取り巻く環境条件の変化がある。

多くの企業では、

- ・ 働き方改革による時間・人員制約
- ・ 業務の標準化・効率化の進展
- ・ 市場や顧客条件の変化の加速

といった要因により、「前例どおりに進めれば仕事が回る」状態と、「前例がそのままでは通用しない」状態が、同時に存在するようになっている。

この環境下では、前例を前提に最適化された仕事構造のまま越境を行っても、越境先で得られた気づきや違和感が、**元の職場で判断として扱われない**という事象が起きやすい。

その結果、

- ・ 越境中は刺激や学びを感じる
  - ・ しかし、戻った後の判断基準や実務は変わらない
- というギャップが、組織全体で繰り返し発生する。

本レポートが扱うのは、このギャップを「越境の質」や「参加者の意欲」の問題として捉えることではない。



前提が崩れたときに、判断が立ち上がり、実践が更新される仕事構造になっているかという一点から、越境学習の成否を整理する。

この考え方自体は、経験学習や境界越え学習の研究とも整合しており、決して誤りではありません。

しかし現場では、次のような状態が繰り返し観測されています。

- ・ 越境後に「良い経験だった」「勉強になった」という感想は出る
- ・ 発表会や共有会も実施される
- ・ それにもかかわらず、仕事の進め方や判断の質はほとんど変わらない

重要なのは、このギャップを個人の資質や意欲、あるいは越境内容の善し悪しに帰してはいけないという点です。

実際に起きているのは、越境で得られた気づきや違和感が、元の職場で判断として扱われていないという構造的な問題です。

人的資本開発プランニング<sup>®</sup>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、この構造的な差は一貫して観測されています。

学習が成果に結びついている組織では、判断の前提・代替案・選択理由・更新内容が成果物として明示的に残り、それが次の実践に反映されています。

一方で、越境後に感想共有や経験談は行われているものの、成果物が結論や正解、対応内容のみで構成されている場合、判断の痕跡は仕事に残りません。その結果、越境や修羅場を経験しても、実務プロセスはほとんど更新されない状態に留まります。

この差は、参加者の意欲や越境内容の質によって生じているものではありません。

判断が成果物として残り、次回の仕事の条件として更新される構造が存在するかどうかによって説明することができます。

越境学習を「やるべきか／やらないべきか」という施策論として扱うことはしない。

学習が成立するかどうかを決めているのは、越境の有無ではなく、元の職場の仕事がどのように設計されているかであるという立場から整理する。

ここで用いる①前提が崩れる、②正解のない判断を引き受ける、③実践が変わる、という整理は、国内 33.8 万人・980 社の行動データ分析において観測されてきた差異を、現場で再現・検証可能な形に落とし込んだものである。

越境学習を通じて可視化しようとしているのは、成果の差を生み出している仕事の構造そのものである。



## 第1章 | 越境学習が「成立している状態」を定義する

まず最初に、越境学習という言葉を、現場で Yes/No で判定できるレベルまで明確に定義します。

### 【中核定義】

越境学習とは、越境的な経験や修羅場的な状況を通じて、

- ① 越境先や高負荷状況において、それまで当然としていた前提が崩れ
  - ② 正解や前例に従うことができない状況で、自ら判断を引き受け
  - ③ その判断の結果が、元の職場に戻った後の実践を具体的に変える
- というプロセスが成立している状態を指す。

ここでいう「修羅場」とは、単なる忙しさや精神的負荷の高さを意味しません。前提が揺らぎ、判断を回避できない状況を指します。

この定義で重要なのは、学習の判定点を「越境中の体験」ではなく、**越境後の仕事の変化**に置いている点です。「刺激を受けた」「視野が広がった」という主観的評価は、学習成立の条件には含めません。仕事が変わっていなければ、判断基準は更新されていないからです。

### 【理論的補足】

補足しておく、この①②③のプロセスは、恣意的に設定されたものではありません。経験学習や境界越え学習に関する先行研究によって示されてきた知見を踏まえ、本レポートの文脈に即して整理したものです。

経験学習理論および境界越え学習に関する先行研究においても、

- ・ 暗黙の前提が揺らぎ
  - ・ 正解が存在しない状況で、判断責任が個人に引き戻され
  - ・ その判断結果が、次の実践や行為の更新として反映される
- という循環が成立したときにのみ、学習が成立することが一貫して示されています。

本レポートでは、この理論的に整理されてきた循環を、現場で観測・検証可能な水準に落とし込むため、学習成立の判定点を「前提」「判断」「実践変化」の3点に集約して定義しています。

では、なぜ多くの越境は①「前提が崩れる」の段階で止まってしまうのでしょうか。



次章では、「前提が崩れない越境」が量産される構造を、仕事の設計という観点から確認します。

## 第2章 | ① 前提が崩れない越境が量産される理由

越境学習の第一条件は「前提が崩れること」です。

しかし現実には、この①が成立しない越境が大半を占めています。

越境先でよく見られる光景は、次のようなものです。

- ・ 成功事例やベストプラクティスを聞く
- ・ 「この業界ではこうしている」という整理された説明を受ける
- ・ それを自社の状況に当てはめて理解する

このとき参加者は、新しい情報を得ていますが、自分が何を前提に判断していたのかを問い直してはいません。

理由は明確です。日常業務の中で、そもそも前提を扱う仕事をしていないからです。前提が暗黙のまま固定されている仕事では、越境先でも同じ思考様式が再生産されます。

### 比較表① | 前提を扱う仕事／扱わない仕事

観点	前提を扱う仕事	前提を扱わない仕事
会話	「今回は何が違うか」	「前回どおりでいいか」
資料	前提条件が明示される	結論だけが並ぶ
判断	条件で変わる	前例が優先される
評価	妥当性が問われる	遵守が評価される

前提を扱わない仕事に慣れている人は、越境先でも無意識に「正解」を探します。その結果、越境しても前提は崩れません。

前提に違和感が生じたとしても、それが直ちに②「判断を引き受ける」に接続するとは限らない。次章では、その理由を、仕事に使われている知識の性質から確認します。

## 第3章 | ② 正解のない判断が引き受けられない構造

ここで扱う「知識の性質の違い」は、前章で整理した「前提を扱わない仕事」が、本来は判断を要する仕事を、正解がある知識として誤って設計・運用している状態を、別の側面から言い直したものである。



仕事に使われる知識は、大きく二つに分かれます。

- ・ 正解が事前に定義できる知識
- ・ 正解を定義できず、判断を引き受けなければ成立しない知識

この違いが、②が成立するかどうかを決定的に分けています。

後者の仕事では、本来、「どれを選び、どれを捨てるか」という判断が不可避です。しかし現実には、多くの職場でこの仕事が前者として設計・運用されています。

## 比較表② | 知識の性質と判断の有無

観点	経験を必要としない知識	経験を必要とする知識
正解	ほぼ一つ	一つではない
判断	最小化される	不可避
結果	完了で終わる	次に使われる
学び	教わる	判断→結果

本来後者である仕事が前者として扱われている限り、越境しても、あるいは修羅場に直面しても、②は成立しません。起きるのは「対応」であり、「判断」ではないからです。

では、①②が起きたとしても、なぜ③「実践が変わらない」ケースがこれほど多いのでしょうか。次章では、判断が仕事の中で消えてしまう理由を確認します。

## 第4章 | ③ 判断が元の実践を変えない理由

第3章で確認したとおり、前提が崩れ、正解のない場面で判断が引き受けられたとしても、その判断が成果物として残らなければ、③「実践が変わる」には接続しない。

越境後に「考え方は変わった」と語られても、仕事の進め方が変わらない理由は明確です。判断が、成果物として残っていないからです。

判断理由や前提、捨てた選択肢が成果物に含まれない場合、その判断は再利用されません。結果として、越境で得た経験は個人の中に留まり、実践を変えません。

## 比較表③ | 判断が残る仕事／消える仕事

観点	判断が残る仕事	判断が消える仕事
成果物	判断理由が含まれる	結論のみ
共有	前提・代替案あり	正解だけ
結果	次の条件になる	完了で終了
再利用	次回参照される	個人経験で終わる





右側の仕事では、越境で得た判断は「思い出」で終わります。  
左側では、判断が**仕事の部品**として残ります。

ここまでで、越境学習が成立しない理由は整理できました。では、越境学習は何のために使うべきなのでしょうか。次章では、その位置づけを明確にします。

## 第5章 | 越境学習は「育成施策」ではなく「検証装置」である

本章に入る前に、本レポートが対象とする越境学習の射程を明確にしておく。  
本レポートが対象とするのは、前提が揺らいだときに判断が立ち上がり、その判断が実践を更新し得る仕事である。

したがって、次の条件に該当する業務は、本レポートの主たる対象外となる。

- 手順・条件・判断基準が事前に完全に定義されており、判断の余地が制度的に排除されている業務
- 前提を変更しても、結論や成果が実質的に変わらない高度に標準化されたオペレーション業務
- 判断結果が次の業務条件や運用に反映されず、成果物が「完了」で閉じている業務

これらの業務においては、越境や修羅場を経験しても、本レポートで定義する①②③は成立しない。それは越境学習の失敗ではなく、当該業務がそもそも判断経験を内包しない構造で設計されているためである。

一方で、越境を伴わなくても、仕事の中に前提明示・代替案比較・更新が組み込まれていれば、①②③は日常業務の中で成立する。

本レポートが対象としているのは、越境という施策そのものではなく、**学習が成立する仕事構造そのもの**である。

この整理を前提に、本章の主題に入る。

越境学習を「人を育てる施策」として扱うと、議論は必ず曖昧になります。理由は単純で、議論の焦点が学習が成立したかどうかではなく、施策としてうまく運営できたかどうかにすり替わってしまうからです。

施策論として越境学習を扱うと、議論の中心は次の問いになります。

- どのような越境プログラムが良いか
- 期間はどれくらいが適切か
- 参加者のやる気をどう引き出すか



これらはいずれも重要に見えますが、学習が成立したかどうかを判定する問いではありません。①～④章で確認してきたとおり、越境学習が成立するかどうかを決めているのは、越境の内容や演出ではなく、元の職場の仕事がどのように設計されているかです。

前提が崩れたときに、

- 判断が立ち上がる仕事になっているか
- その判断が成果物として残り
- 次の実践を更新する構造になっているか

この構造がなければ、どれほど良質な越境経験であっても、学習は「良い体験」で終わります。したがって、越境学習の正しい位置づけは次のとおりです。

越境学習とは、「この組織の仕事は、前提が崩れたときに判断が立ち上がり、実践が変わる構造になっているか」を可視化するための検証装置である。

この位置づけに立つと、「越境が機能しない」という事象の意味は大きく変わります。それは、越境施策の失敗ではありません。組織の学習構造が未成立であることが可視化されたという診断結果です。

#### 比較表④ | 越境学習の誤用と正用

観点	誤った位置づけ	正しい位置づけ
目的	人を育てる	仕事を測る
機能しない時	越境を改善する	仕事を改善する
成果	満足度・感想	実践の変化

ここで重要なのは、越境学習を検証装置として捉えた瞬間に、測るべきもの(測定指標)が自動的に限定されるという点です。測るべきものは、感想や意欲ではありません。

次の3点だけです。

- ① 前提が崩れた痕跡があるか  
(前提条件が言語化され、成果物に残っているか)
- ② 正解のない場面で判断が引き受けられたか  
(代替案比較と選択理由が残っているか)
- ③ 実践が変わったか  
(会議・資料・運用のいずれかが更新されているか)



つまり、越境学習の成果とは人の内面の変化ではなく、仕事の成果物の変化として判定すべきものです。

では、仕事のどこに、どの程度の変更を加えれば、この①②③を最小のコストで、確実に観測できるようになるのか。

次章では、変更対象をあえて「一つ」に絞り、①②③が必ず立ち上がる最小実装手順を示します。

補足しておく、本レポートが示す①②③は、精緻な評価制度や複雑な KPI を設計しなくても、最小限の確認で観測できる。具体的には、次の 3 点だけを形式的に確認すればよい。

- ・ 前提: 成果物に「今回の前提条件」が明示されているか(空欄になっていないか)
- ・ 判断: 不採用案と、その理由が記載されているか
- ・ 更新: 次回に向けて、前提・判断基準・手順のいずれかが変更されているか

これらが残っていない場合、越境や修羅場があっても、学習は成立していない。

---

## 第 6 章 | 実行①: 最初に変える仕事は「一つ」で十分

①～⑤章までで明らかになったのは、越境学習の成立条件が「仕事の構造」で決まるという事実です。しかし、ここで多くの組織が失敗します。理由は単純で、一度に多くを変えようとするからです。

- ・ 会議体を変える
- ・ フォーマットを変える
- ・ 権限を変える
- ・ 評価を変える

こうした同時多発は、実行者にとって「何が効いたのか」を見えなくします。その結果、改善が続かず、元に戻ります。したがって本レポートでは、次のうち一つだけを最初の変更対象として選びます。

- ・ 定例会議(週次・月次)
- ・ 進捗確認(管理職が聞く場)
- ・ 報告フォーマット(上申・稟議・レポート)
- ・ 事後レビュー(失敗／成功の振り返り)





## 比較表⑤ | 一つに絞る理由(維持)

同時多発	一点集中
抽象化	具体化
評価不能	変化可視
責任不明	判断明確

ここで「一つ」とは、テーマや施策の一つではありません。  
“判断が発生する現場”の一つです。

## 最小実装の要件(この3つが入っていなければ意味がない)

選んだ仕事に、次の3要素を必ず入れます。

1. 前提の明示を義務化する: 「今回の前提条件」を冒頭で明文化する
2. 代替案比較を義務化する: 「A案を選ぶ／B案を捨てる」を必ず記述する
3. 結果を次の条件に更新する: 「今回の結果で、次回から何を変えるか」を決める

この3点は、①②③をそのまま仕事に埋め込む操作です。

では、その一つの仕事を、どのように設計変更すれば、①②③が確実に成立するのか。  
次章では、会議・資料・レビューに共通で適用できる「仕様変更テンプレート」を示します。

## 第7章 | 実行②: ①②③を成立させる仕事設計

第6章で行うのは、「一つの仕事」を検証装置に変えることです。その際、最も重要なのは、意識改革ではなく**成果物の仕様**を変えることです。

## 比較表⑥ | 仕事設計 Before / After

観点	Before	After
前提	暗黙	冒頭に明文化(条件として固定)
正解	固定	未定(代替案比較が必須)
判断	回避	引き受け(選択理由が成果物に残る)
結果	消費	更新(次回条件に反映)
学習	起きない	内蔵(判断→結果→更新が回る)



ここでの「After」は、単なる方針ではなく、**テンプレートとして実装**します。  
以下は、会議・報告・レビューのいずれにも使える、最小仕様です。

---

## 仕事の仕様変更テンプレート(そのまま使える)

### ① 前提(条件)

- ・ 今回の判断に影響する前提条件は何か
- ・ 前回と違う点はどこか(あれば必ず記載)

### ② 代替案(選択と不選択)

- ・ 取りうる選択肢を最低 2 つ並べる
- ・ 採用案:なぜ採用したか
- ・ 不採用案:なぜ捨てたか(ここが判断の核)

### ③ 判断(結論)

- ・ どの案を採るか
- ・ その判断で最も重視した基準は何か

### ④ 結果(観測)

- ・ 何をもって成功／失敗と判定するか
- ・ 観測する事実は何か(数値／現象／反応)

### ⑤ 更新(次回への反映)

- ・ 次回から前提・基準・手順のどれを変えるか
  - ・ 変えないなら、なぜ変えないのか
- 

## 実装上の注意(ここが雑だと機能しない)

「前提」を“背景説明”にしない(判断条件として書く)

「代替案」を“検討しました”で終わらせない(捨てた理由を書く)

「更新」を“気をつける”にしない(手順・確認項目・会議運用のどれを変えるかまで落とす)

これが守られると、越境学習でも修羅場経験でも、必ず③に戻ります。なぜなら、判断が成果物に残り、仕事の形式が更新されるからです。

---



## 補足 | よくある誤実装例(これでは①②③は成立しない)

### NG 例①:前提が「背景説明」になっている

- ・「市場環境が厳しいため」
- ・「顧客ニーズが多様化しているため」

前提とは、判断を変えれば結論が変わる条件です。  
単なる状況説明は前提ではありません。

### NG 例②:代替案が名目だけ並んでいる

- ・「A 案／B 案を検討しました」
- ・「総合的に判断して A 案としました」

代替案比較の核心は、なぜ不採用案を捨てたのかが言語化されているかです。

### NG 例③:更新が「気をつける」で終わる

- ・「次回は注意する」
- ・「今後は意識する」

更新とは、次回の前提・判断基準・手順のどれを変えるかを明示することです。  
変えない場合も、「なぜ変えないのか」を残す必要があります。

---

## 最終結論 | 越境学習も修羅場経験も「仕事が変わったか」で判断

最後に、越境学習や修羅場経験の成否を判断する基準を、改めて固定しておきます。  
問うべきなのは、参加者が何を感じたかではありません。

問うべきなのは、次の 3 点です。

- ・ 前提が言語化される仕事に変わったか
- ・ 判断理由が成果物として残るようになったか
- ・ その判断が次の仕事の条件を更新しているか

この 3 点が満たされていない限り、どれほど越境しても、どれほど厳しい修羅場を経験しても、学習は成立していません。越境学習も修羅場経験も、仕事が学習を生む設計になっているかを映し出す、同じ検証装置にすぎません。



## 【参考文献(理論的背景・代表的研究)】

- Kolb, D. A. (1984).  
*Experiential learning: Experience as the source of learning and development.*  
Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Akkerman, S. F., & Bakker, A. (2011).  
Boundary crossing and boundary objects.  
*Review of Educational Research*, 81(2), 132–169.
- Engeström, Y. (2001).  
Expansive learning at work: Toward an activity-theoretical reconceptualization.  
*Journal of Education and Work*, 14(1), 133–156.



33.8万人・980社の分析が示す **Organizational Andragogy**<sup>®</sup>

# 越境学習を成果に変えるための実践

①前提が崩れる→②正解のない判断を引き受ける→③実践が変わる

**Behave**

より善くを目的に



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



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

お問い合わせ：人的資本開発プランニング<sup>®</sup>センター

E-mail: [request@requestgroup.jp](mailto: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<sup>®</sup>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](#)<sup>®</sup>(HOBiROA<sup>®</sup>)総研

smart creative management<sup>®</sup>総合研究所

[OrgLogLab](#)<sup>®</sup>(組織論理学<sup>®</sup>研究センター)

XR HRD<sup>®</sup>(AIAndragogy<sup>®</sup>)研究センター

ABA Operations Research<sup>®</sup>センター

人的資本開発プランニング<sup>®</sup>センター

[公共行動研究室](#)<sup>®</sup>