

CROSS FIELDS EVENT

越境4.0時代のリーダー育成

意義ある越境活動の選び方・使い方



AKIE
IRIYAMA

入山章栄氏
早稲田大学大学院 教授



HIROFUMI
SHIBATA

柴田寛文氏
経済産業省



YORIKO
OKI

沖依子氏
PwCコンサルティング



DAICHI
KONUMA

小沼大地
クロスフィールズ

2019.11.6 (Wed) 15:30-19:00

@東京ミッドタウン日比谷 BASE Q HALL 2

本日のイベントの流れ

1 オープニングトーク 「越境活動の変遷と今」

小沼大地 (NPO 法人クロスフィールズ代表理事)

2 講演 「なぜ『越境人材』が今、必要とされているのか」

入山章栄氏 (早稲田大学大学院 早稲田大学ビジネススクール 教授)

3 調査結果の考察 「越境活動 14 種類、期待と効果の実態」

入山章栄氏 (早稲田大学大学院 早稲田大学ビジネススクール 教授)

小沼大地 (NPO 法人クロスフィールズ代表理事)

4 徹底議論 「越境 4.0 時代のリーダー育成」

入山章栄氏 (早稲田大学大学院 早稲田大学ビジネススクール 教授)

柴田寛文氏 (経済産業省 商務・サービスグループ 教育産業室 室長補佐(総括))

沖依子氏 (PwC コンサルティング合同会社 人事部 ラーニング&デベロップメント リーダー)

小沼大地 (NPO 法人クロスフィールズ代表理事)

5 懇親会 18:00-19:00

Opening Talk

「越境活動の変遷と今」



CROSS FIELDS

枠を超える、未来を創る

越境活動の定義

**ビジネスパーソンが
自らの所属する職場や業務の枠を越えて
学び・成長の機会を得る活動の総称**

越境活動の歴史

越境 1.0
MBA全盛の時代

越境 2.0
ボランティア・プロボノの隆盛

越境 3.0
越境の選択肢の大幅な拡がり

越境 4.0
意義ある活動を選び抜く時代へ

越境1.0の時代

越境 1.0 MBA全盛の時代

- **1980年代**

バブル期に、商社・メーカー・金融業界や官公庁などが中心となり、社員を社費で米国MBAに派遣

- **1990年代後半頃**

汎用スキルの獲得を目指し、個人が自費で国内MBAに入学する流れが急増

越境2.0の時代

越境 2.0

ボランティア・プロボノの隆盛

- **1990年代後半**

阪神大震災とNPO法の成立を受け、全国的にボランティア活動の動きが隆盛

- **2010年代前半**

NPO法人サービスグラントの発信により、ビジネスパーソンによる社会貢献を後押しするプロボノの動きが広がる

- **2010年代後半**

NPO法人クロスフィールズの「留職」をはじめ、企業が人材育成としてプロボノを活用する動きも目立つように

越境3.0の時代

越境 3.0

越境の選択肢の大幅な拡がり

- 2018年頃～

政府による「働き方改革」の動きや企業の推進するOpen Innovationの流れを受け、様々な越境の選択肢が一気に拡がる

本日のイベントの目的

1. 越境活動の意義を改めて問い直す
2. 越境の選択肢の拡がり、その特徴を把握する
3. 意義ある越境活動の選び方・使い方を考え抜く

越境 4.0

意義ある活動を選び抜く時代へ

越境活動についての大規模調査



**4,000人のビジネスパーソンのアンケートにより
「越境活動ごとの特徴と効果」を定量的に示す史上初の試み
(マクロミル社とクロスフィールズによる共同調査)**

**越境4.0の時代を
今日この場から創っていきましょう**

本日のイベントの流れ

1 オープニングトーク 「越境活動の変遷と今」

小沼大地 (NPO 法人クロスフィールズ代表理事)

2 講演 「なぜ『越境人材』が今、必要とされているのか」

入山章栄氏 (早稲田大学大学院 早稲田大学ビジネススクール 教授)

3 調査結果の考察 「越境活動 14 種類、期待と効果の実態」

入山章栄氏 (早稲田大学大学院 早稲田大学ビジネススクール 教授)

小沼大地 (NPO 法人クロスフィールズ代表理事)

4 徹底議論 「越境 4.0 時代のリーダー育成」

入山章栄氏 (早稲田大学大学院 早稲田大学ビジネススクール 教授)

柴田寛文氏 (経済産業省 商務・サービスグループ 教育産業室 室長補佐(総括))

沖依子氏 (PwC コンサルティング合同会社 人事部 ラーニング&デベロップメント リーダー)

小沼大地 (NPO 法人クロスフィールズ代表理事)

5 懇親会 18:00-19:00

調査対象とした越境活動・経験の一覧

1. 海外の新規事業立ち上げ
2. 国内の新規事業立ち上げ
3. 海外支部での駐在
4. 未経験の部署への移動
5. 人事部などが主導するビジネス研修
6. 資本関係の有る会社への出向
7. 資本関係の無い会社への出向
8. 副業・兼業（起業含む）
9. 海外のビジネススクール・大学院
10. 国内のビジネススクール・大学院
11. セミナー・勉強会・ハッカソン
12. ボランティア活動
13. プロボノ活動
14. 地域貢献活動
- +
15. 留職プログラム

問い1

**越境活動によって
どのようなスキルが伸びるのか？
また、逆に伸びないスキルはあるのか？**

スキルの評価について

- ✓ 社会で活躍する人材にとって必要なスキルや、越境活動・経験によって得られるスキルを評価するにあたり、経済産業省「未来の教室」とEdTech研究会 第1次提言* を参考に、以下の聴取項目を作成した。

*「未来の教室」とEdTech研究会-第1次提言 <https://www.meti.go.jp/report/whitepaper/data/20180628001.html>

課題発見力 ・設定力	<ol style="list-style-type: none">1. 物事を良い面も悪い面も含めて多面的に見る力2. 日頃から問題意識を持ち、身の回りの課題や問題に気付く力3. 物事の本質が何かを、納得するまで突き詰めて考える力	当事者意識	<ol style="list-style-type: none">11. 何事にも進んで自ら取り組み行動できる力12. 社会的な問題に対し、使命感を持って自分ができることを行う力
課題解決力	<ol style="list-style-type: none">4. 自らが達成したいゴールを描く力5. 目標達成までの計画や方法を立案する力	リーダーシップ	<ol style="list-style-type: none">13. 相手が理解しやすいように物事を伝える力14. グループを率先してまとめ、他者とともに仕事を進める力
遊び心 ・創造力	<ol style="list-style-type: none">6. 自分だけの新しいアイデアを考え出す力7. 自分が取り組む仕事の意義を感じる力8. 好き嫌いにかかわらず、様々なことに関心を持つ力	多様性の受容力 ・共感力	<ol style="list-style-type: none">15. 相手の話を真剣に聞き、相手の気持ちに共感する力16. 考えの異なる相手の意見を受け入れる力
自己肯定 ・自己効力	<ol style="list-style-type: none">9. 自分にはできると考え、自信を持って物事を進める力10. 自分が価値のある人間だと信じる力	レジリエンス	<ol style="list-style-type: none">17. 何事にも失敗を恐れずに挑戦する力18. 困難な状況でも決めたことをやり抜く力
		コラボレーション	<ol style="list-style-type: none">19. 情熱を持って周囲を巻き込みながら物事を進める力20. グループのなかに前向きな雰囲気を作り出す力

参考：越境活動・経験により得られたスキル（項目まとめ上げ）

Q20 あなたは、【自分のキャリア形成で最も役立ったと思う活動の回答を表示】に参加したことによって、どのような力が得られましたか。以下の中からあてはまるものをすべてお選びください。

MA

		n=	課題発見力	課題解決力	遊び心・創造力	自己肯定 自己効力	当事者意識	リーダーシップ	多様性の受容力・ 共感性	レジリエンス	コラボレーション	(%)
社外活動 タイプ別	海外の新規事業立ち上げ	(65)	47.7	35.4	30.8	20.0	33.8	47.7	44.6	47.7	32.3	
	国内の新規事業立ち上げ	(106)	39.6	50.9	46.2	30.2	41.5	47.7	39.6	39.6	36.8	
	海外支部での駐在	(102)	45.1	35.3	47.1	25.5	37.3	58.8	64.7	47.1	31.4	
	未経験の部署への移動	(213)	41.8	25.8	46.0	26.8	21.1	32.9	32.9	31.9	17.4	
	人事部などが主導するビジネス研修	(106)	39.6	36.8	25.5	11.3	17.9	43.4	41.5	17.0	23.6	
	資本関係の有る会社への出向	(106)	48.1	29.2	36.8	19.8	26.4	35.8	37.7	26.4	24.5	
	資本関係の無い会社への出向	(107)	42.1	18.7	43.9	21.5	15.9	38.3	40.2	26.2	20.6	
	副業・兼業（起業含む）	(213)	25.4	20.2	39.9	23.9	25.4	17.8	22.5	27.2	11.7	
	海外のビジネススクール・大学院	(32)	43.8	28.1	43.8	37.5	31.3	37.9	46.9	53.1	18.8	
	国内のビジネススクール・大学院	(107)	33.6	43.0	36.4	27.1	23.4	22.4	22.4	25.2	13.1	
	セミナー・勉強会・ハッカソン	(106)	34.9	20.8	35.8	15.1	18.9	30.2	32.1	15.1	18.9	
	ボランティア活動	(212)	33.5	17.5	39.6	20.3	40.1	24.5	32.5	22.6	24.1	
	プロボノ活動	(55)	30.9	23.6	43.6	30.9	32.7	45.5	40.0	32.7	34.5	
	地域貢献活動	(213)	29.1	19.2	41.3	10.8	25.4	43.7	47.9	13.1	30.0	
越境活動者全体	(1,743)	35.3	25.1	39.1	20.3	25.6	32.1	34.2	24.3	20.9		
留職実施者全体	(78)	62.8	59.0	57.7	51.3	78.2	61.5	73.1	75.6	64.1		
Q14 必要と思っている スキル	一般社員全体	(1,061)	70.5	59.1	61.7	51.9	55.9	68.6	65.3	58.3	54.5	
	部長・課長クラス	(214)	86.9	76.6	72.9	62.6	68.7	81.3	74.3	75.2	70.6	
	経営層	(160)	85.6	77.5	78.1	66.9	74.4	80.0	76.3	76.9	72.5	

参考：越境活動・経験により得られたスキル（項目まとめ上げ）

Q20 あなたは、【自分のキャリア形成で最も役立ったと思う活動の回答を表示】に参加したことによって、どのような力が得られましたか。以下の中からあてはまるものをすべてお選びください。

MA

		n=	課題発見力	課題解決力	遊び心・創造力	自己肯定 ・自己効力	自主者意識	リーダーシップ	多様性の受容力・ 共感力	レジリエンス	コラボレーション
社外活動 タイプ別	海外の新規事業立ち上げ	(65)	47.7	35.4	30.8	20.0	33.8	47.7	44.6	47.7	32.3
	国内の新規事業立ち上げ	(106)	39.6	50.9	46.2	30.2	41.5	47.2	39.6	39.5	36.8
	海外支部での駐在	(102)	45.1	35.3	47.1	25.5	37.3	58.8	64.7	47.1	31.4
	未経験の部署への移動	(213)	41.8	25.8	46.0	26.8	21.1	32.9	32.9	31.9	17.4
	人事部などが主導するビジネス研修	(106)	39.6	36.8	25.5	11.3	17.9	43.4	41.5	17.0	23.6
	資本関係の有る会社への出向	(106)	48.1	29.2	36.8	19.8	26.4	35.8	37.7	26.4	24.5
	資本関係の無い会社への出向	(107)	42.1	18.7	43.9	21.5	15.9	38.3	40.2	26.2	20.6
	副業・兼業（起業含む）	(213)	25.4	20.2	39.9	23.9	25.4	17.8	22.5	27.2	11.7
	海外のビジネススクール・大学院	(32)	43.8	28.1	43.8	37.5	31.3	37.5	46.9	53.1	18.8
	国内のビジネススクール・大学院	(107)	33.6	43.0	36.4	27.1	23.4	22.4	22.4	25.2	13.1
	セミナー・勉強会・ハッカソン	(106)	34.9	20.8	35.3	15.1	18.9	30.2	32.1	15.1	18.9
	ボランティア活動	(212)	33.5	17.5	39.5	20.3	40.1	24.5	32.5	22.5	24.1
	プロボノ活動	(55)	30.9	23.6	43.5	30.9	32.7	45.5	40.0	32.7	34.5
	地域貢献活動	(213)	29.1	19.2	41.8	10.8	25.4	43.7	47.9	13.1	30.0
越境活動者全体	(1,743)	35.3	25.1	39.1	20.3	25.6	32.1	34.2	24.8	20.9	
留職実施者全体	(78)	62.8	59.0	57.7	51.3	78.2	61.5	73.1	75.6	64.1	
Q14 必要と思っている スキル	一般社員全体	(1,061)	70.5	59.1	61.7	51.9	55.9	68.6	65.3	58.3	54.5
	部長・課長クラス	(214)	86.9	76.6	72.9	62.6	68.7	81.3	74.3	75.2	70.6
	経営層	(160)	85.6	77.5	78.1	66.9	74.4	80.0	76.3	76.9	72.5

越境活動・経験により得られたスキル

「相手が理解しやすいように物事を伝える力」「考えの異なる相手の意見を受け入れる力」「物事を多面的に見る力」等が多くの活動で挙げられた。

- その他、必要と思っているスキルで上位に挙げられている「日ごろから問題意識を持ち、身の回りの課題や問題に気づく力」は、未経験部署への移動など会社関連、「相手の話を真剣に聞き、相手の気持ちに共感する力」は、ビジネス研修やセミナー、海外ビジネススクール、地域貢献活動などで比較的上位。

Q20 あなたは、【自分のキャリア形成で最も役立ったと思う活動の回答を表示】に参加したことによって、どのような力が得られましたか。以下の中からあてはまるものをすべてお選びください。

MA

																						(%)	
		課題発見力・設定力	課題発見力・設定力	課題発見力・設定力	課題解決力	課題解決力	遊び心・創造力	遊び心・創造力	遊び心・創造力	自己肯定・自己効力	自己肯定・自己効力	当事者意識	当事者意識	リーダーシップ	リーダーシップ	多様性の受容力・共感力	多様性の受容力・共感力	レジリエンス	レジリエンス	コラボレーション	コラボレーション		
		物事を良い面も悪い面も含めて多面的に見る力	日頃から問題意識を持ち、身の回りの課題や問題に気づく力	物事の本質が何かを納得するまで突き詰めて考える力	自らが達成したいゴールを描く力	目標達成までの計画や方法を立案する力	自分だけの新しいアイデアを考え出す力	自分が取り組む仕事の意義を感じる力	好き嫌いにかかわらず、様々なことに興味を持つ力	自分にはできると信じて物事を進める力	自分には価値のある人間だと信じて物事を進める力	何事にも進んで自ら取り組み行動できる力	社会的な問題に對し、使命感を持って自分ができる力	相手が理解しやすいように物事を伝える力	グループを率先して他者とともに仕事を進める力	相手の話を真剣に聞き、相手の気持ちに共感する力	考えの異なる相手の意見を受け入れる力	何事にも失敗を恐れずに挑戦する力	困難な状況でも決めたことをやり抜く力	情熱を持って周囲を巻き込みながら物事を進める力	グループのなかに前向きな雰囲気を作り出す力	この中であてはまるものはない	
社外活動タイプ別	海外の新規事業立ち上げ	(65)	38.5	20.0	15.4	20.0	26.2	10.8	20.0	20.0	15.4	9.2	24.6	15.4	36.9	23.1	27.7	33.8	27.7	35.4	21.5	20.0	4.6
	国内の新規事業立ち上げ	(106)	21.7	21.7	21.7	23.6	43.4	25.5	28.3	18.9	21.7	16.0	30.2	19.8	30.2	32.1	20.8	29.2	19.8	34.0	23.6	23.6	1.9
	海外支店での駐在	(102)	31.4	18.6	18.6	18.6	23.5	17.6	17.6	34.3	22.5	11.8	34.3	6.9	48.0	32.4	31.4	51.0	33.3	32.4	19.6	21.6	7.8
	未経験の部署への移動	(213)	23.9	24.9	11.7	13.1	19.2	12.7	23.0	26.8	21.1	10.8	18.3	4.7	28.6	7.5	16.9	25.8	14.6	22.5	11.7	8.0	16.9
	人事部などが主導するビジネス研修	(106)	18.9	19.8	10.4	16.0	27.4	5.7	11.3	11.3	7.5	4.7	13.2	5.7	36.8	17.0	19.8	31.1	10.4	7.5	14.2	16.0	15.1
	資本関係の有る会社への出向	(106)	28.3	24.5	14.2	15.1	17.9	9.4	18.9	19.8	15.1	9.4	21.7	10.4	26.4	16.0	17.0	31.1	12.3	19.8	18.9	13.2	19.8
	資本関係の無い会社への出向	(107)	33.6	12.1	17.8	6.5	16.8	9.3	19.6	28.0	14.0	11.2	15.0	3.7	34.6	6.5	19.6	32.7	12.1	21.5	13.1	13.1	17.8
	副業・兼業（起業含む）	(213)	17.8	10.3	7.0	14.6	11.3	13.6	15.0	22.5	16.9	13.6	19.7	8.9	16.4	3.8	11.7	16.0	18.3	16.4	5.2	8.0	23.0
	海外のビジネススクール・大学院	(32)	28.1	9.4	21.9	15.6	21.9	9.4	15.6	28.1	25.0	21.9	31.3	3.1	34.4	15.6	28.1	40.6	43.8	21.9	12.5	12.5	3.1
	国内のビジネススクール・大学院	(107)	19.6	17.8	21.5	29.0	24.3	14.0	14.0	15.9	22.4	12.1	17.8	6.5	19.6	7.5	9.3	16.8	11.2	18.7	11.2	11.2	15.9
	セミナー・勉強会・ハッカソン	(106)	19.8	18.9	14.2	10.4	15.1	15.1	19.8	13.2	10.4	9.4	14.2	10.4	26.4	8.5	19.8	23.6	10.4	8.5	11.3	10.4	28.3
	ボランティア活動	(212)	18.9	18.9	6.1	9.0	11.8	8.0	18.9	22.6	15.6	8.5	24.5	24.5	17.9	10.8	22.2	22.2	13.2	13.7	12.3	17.0	11.8
	プロボノ活動	(55)	20.0	12.7	12.7	18.2	10.9	9.1	25.5	27.3	25.5	14.5	21.8	20.0	34.5	18.2	21.8	30.9	14.5	25.5	29.1	12.7	5.5
	地域貢献活動	(213)	19.7	13.6	3.8	4.7	17.4	7.0	14.1	31.9	8.5	4.7	15.0	13.1	30.5	24.4	26.8	38.0	5.6	9.4	9.9	24.9	13.6
越境活動者全体	(1,743)	21.1	18.1	10.7	12.8	18.0	11.8	18.2	21.4	15.0	9.9	18.8	11.0	26.1	12.0	18.8	25.8	13.7	15.9	11.9	13.3	17.7	
留職実施者全体	(78)	37.2	44.9	30.8	48.7	37.2	12.8	47.4	26.9	46.2	25.6	66.7	52.6	56.4	35.9	52.6	60.3	53.8	60.3	52.6	34.6	2.6	
Q14 必要と思っているスキル	一般社員全体	(1,061)	57.8	50.1	40.5	41.9	48.8	35.1	39.9	41.4	42.5	35.2	48.7	32.3	60.8	41.4	54.3	52.8	42.6	47.1	36.1	45.1	13.4
	部長・課長クラス	(214)	69.2	68.2	57.9	60.3	64.0	49.5	50.0	48.1	54.7	40.7	59.8	41.6	76.6	57.0	61.7	58.9	52.8	65.0	55.6	53.3	4.2
	経営層	(160)	66.9	70.6	55.0	63.1	66.3	43.8	60.6	53.8	55.6	49.4	66.9	45.0	71.9	58.1	66.9	61.9	58.1	66.3	53.8	61.9	6.9

まとめ：越境活動によって得られるスキル・得られないスキル

越境活動によって伸びやすいスキル

遊び心
・創造力

好き嫌いにかかわらず
様々なことに興味を持つ力

課題発見力
・設定力

物事を良い面も悪い面も
含めて多面的に見る力

多様性の
受容力
・共感力

考えの異なる相手の
意見を受け入れる力

リーダーシップ

相手が理解しやすいように
物事を伝える力

越境活動によって一概に伸びるとは言えないスキル

自己肯定
・自己効力

コラボ
レーション

問い2

**越境活動ごとの
特徴はどのようになっているのか？**

15種別の越境活動ごとに得られるスキルの特性 (1/2)

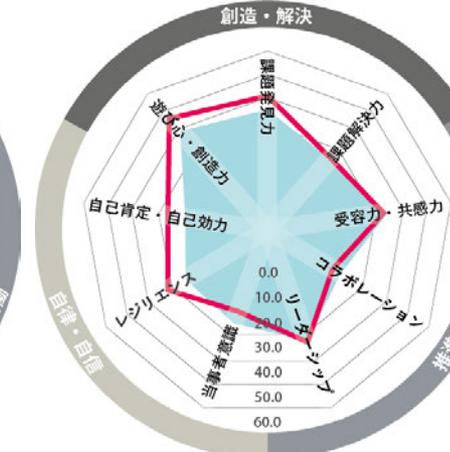
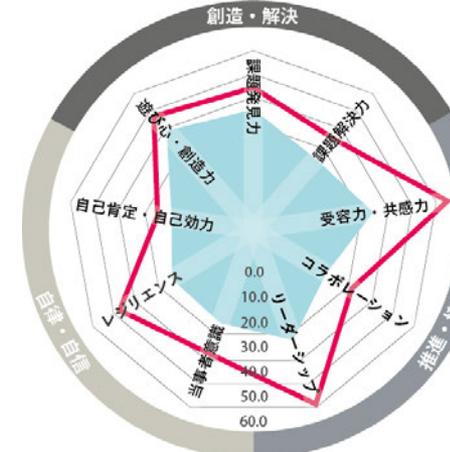
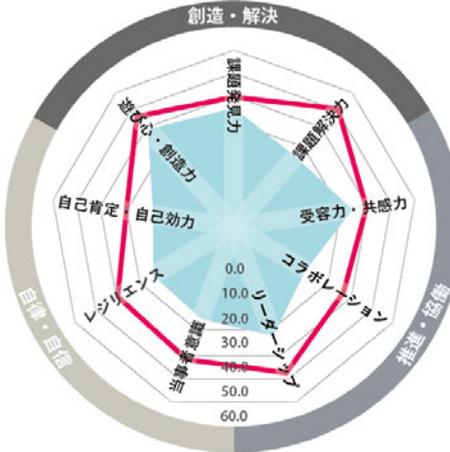
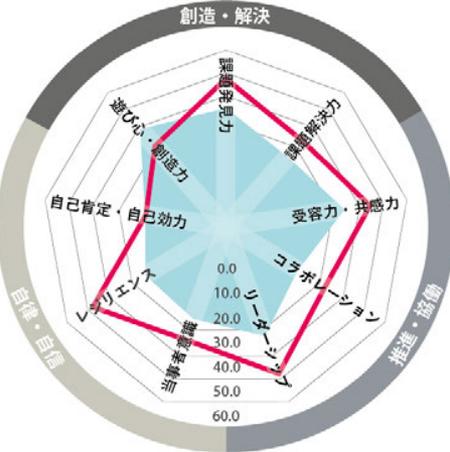
水色の囲み…越境活動経験者全体の平均値
赤色の実線…各越境活動ごとの値

海外の新規事業立ち上げ

国内の新規事業立ち上げ

海外支部での駐在

未経験の部署への異動

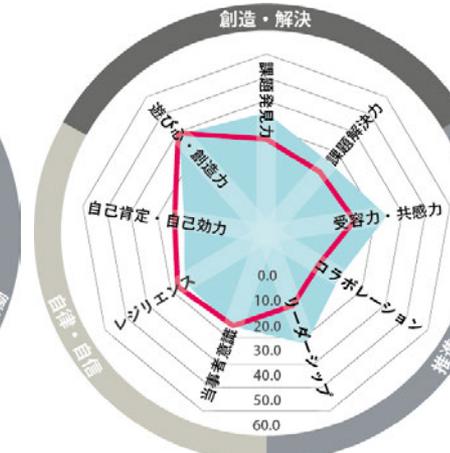
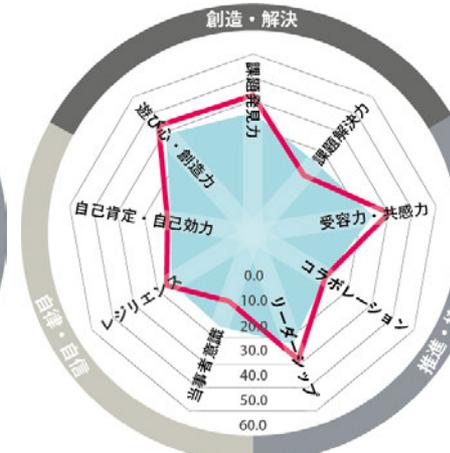
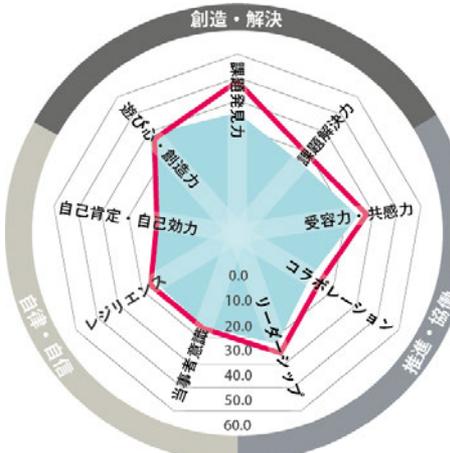
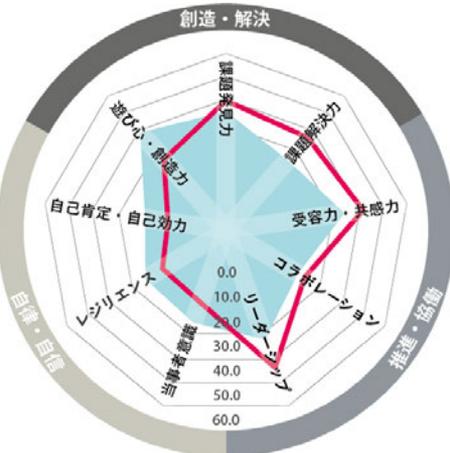


人事部などが主導するビジネス研修

資本関係の有る会社への出向

資本関係の無い会社への出向

副業・兼業



15種別の越境活動ごとに得られるスキルの特性 (2/2)

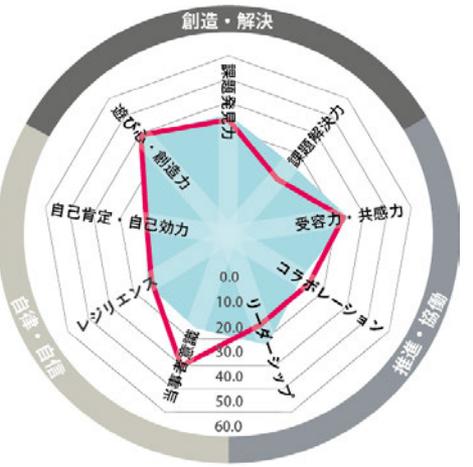
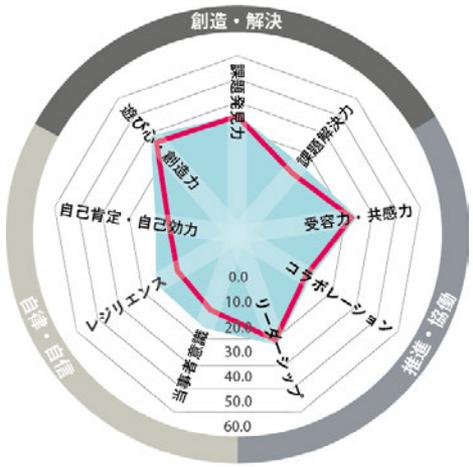
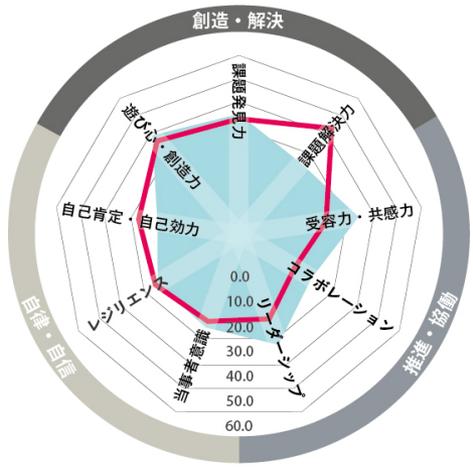
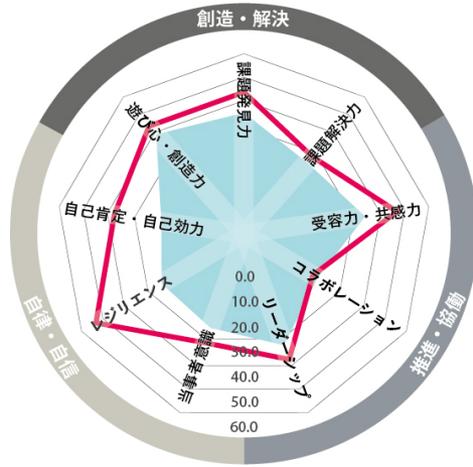
水色の囲み…越境活動経験者全体の平均値
赤色の実線…各越境活動ごとの値

海外のビジネススクール・大学院

国内のビジネススクール・大学院

セミナー・勉強会・ハッカソン

ボランティア活動

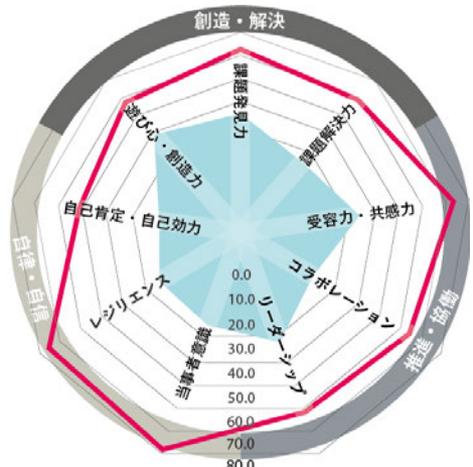
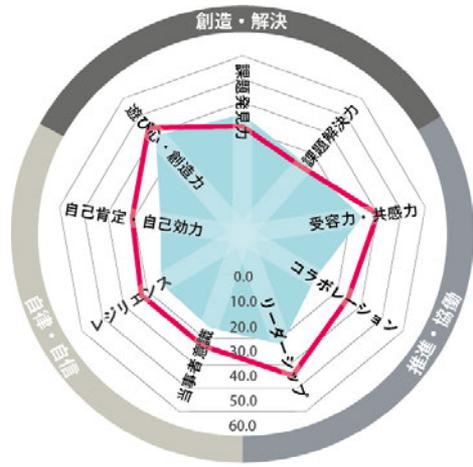


プロボノ活動

地域貢献活動

留職プログラム (※ 参考数値)

※ クロスフィールズの留職プログラム経験者はマクロミルのモニターではなく、経験者に依頼してアンケートを回収



見えてきた越境活動ごとの特徴

①全方位タイプ

②推進・協働タイプ

③自律・自信タイプ

④番外編

① 「全方位タイプ」の越境活動

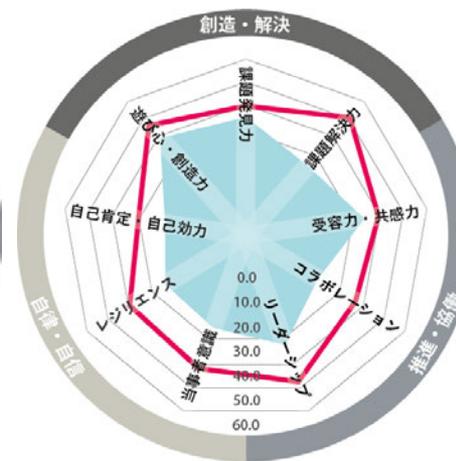
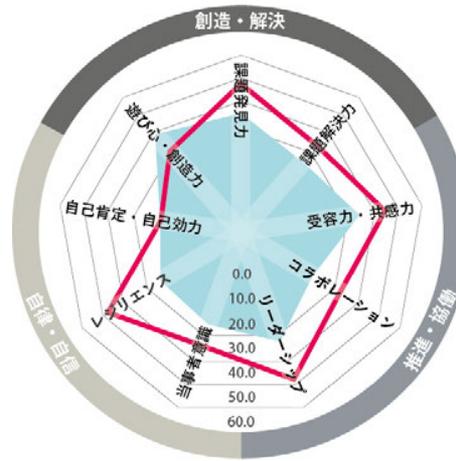
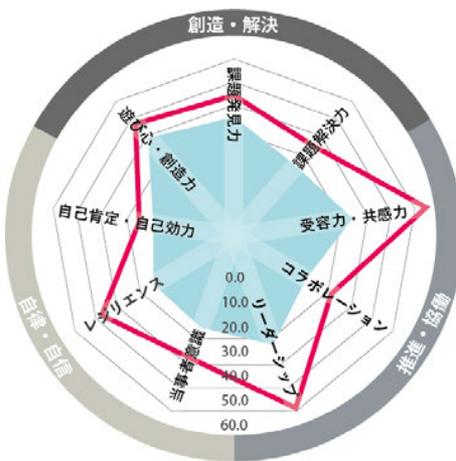
水色の囲み…越境活動経験者全体の平均値
赤色の実線…各越境活動ごとの値

海外支部での駐在

海外での新規事業立ち上げ

国内での新規事業立ち上げ

プロボノ活動



- 実際に目の前に顧客がいるタイプの実践的な越境活動では特に全方位的な能力向上が見られる

② 「推進・協働タイプ」の越境活動

多様性の
受容力
・共感力

コラボ
レーション

リーダーシップ

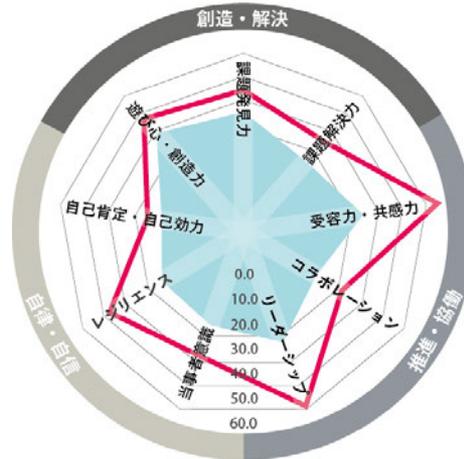
水色の囲み…越境活動経験者全体の平均値
赤色の実線…各越境活動ごとの値

プロボノ活動

地域貢献活動

海外支部での駐在

資本関係のない会社への出向



- これまで関係性のなかった異質性の高い他者との業務にあたるタイプの活動で「推進・協働」は伸びる

③ 「自律・自信タイプ」の越境活動

レジリエンス

当事者意識

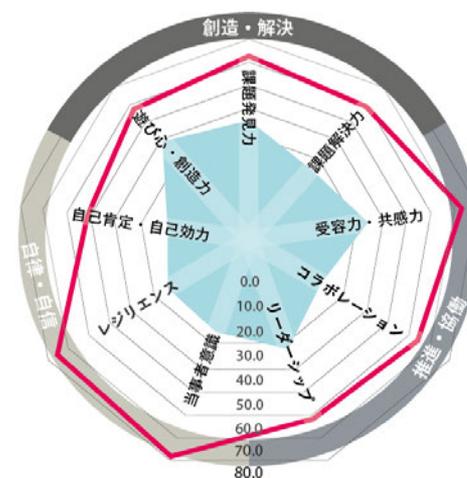
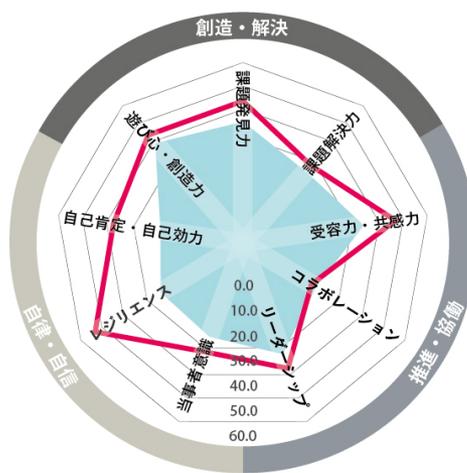
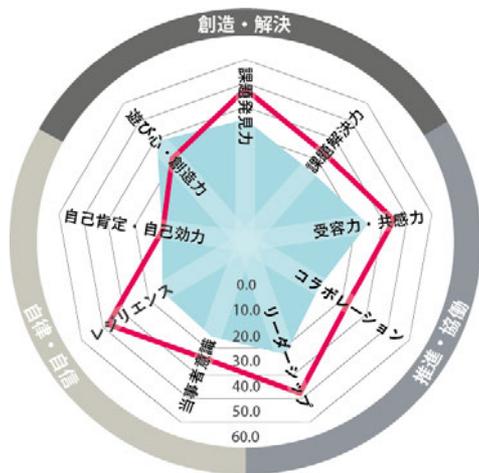
自己肯定
・自己効力

水色の囲み…越境活動経験者全体の平均値
赤色の実線…各越境活動ごとの値

海外の新規事業立ち上げ

海外のビジネススクール・大学院

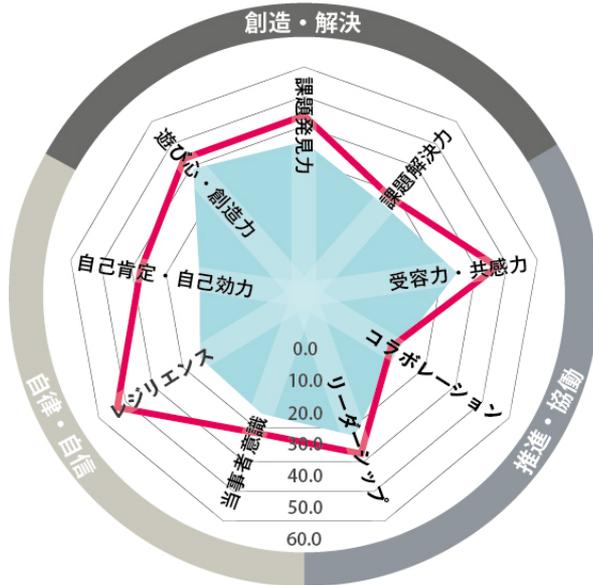
留職プログラム (※ 参考数値)



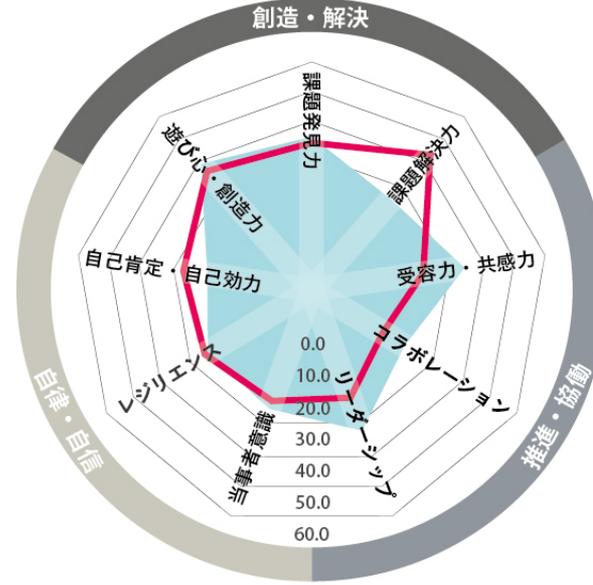
- 海外の集団のなかで1人で何かをやり切るタイプの越境活動で「自律・自信」は特に伸びる

④ 番外編： 海外・国内のビジネススクール比較

海外のビジネススクール・大学院



国内のビジネススクール・大学院



伸びやすい
スキル

レジリエンス

多様性の
受容力
・共感力

課題解決力

- 海外大学院では「レジリエンス」「多様性の受容力・共感力」が伸びやすく、国内大学院においては「課題解決力」が伸びやすい傾向

問い3

**越境活動を活用する際には
どのような工夫をしておくべきか？**

越境活動を活用する際に工夫すべきポイント

- ① **どのような能力の開発を行いたいかを明確にした上で適切な越境活動を選択していくべき**
- ② **中途半端な業務命令での越境活動は避けるべき
(コミット時間・自主性・自己負担で効果は高まる)**
- ③ **既に越境活動を実践している場合も、目的別に組み合わせて活用することで組織力の向上が可能**

各スキルの身につく越境活動・経験

前頁の必要と考えられているスキル上位について、スキル毎のランキング表（上位5位）を以下に示す。

「物事を良い面も悪い面も含めて多面的に見る力」、「※次頁 相手が理解しやすいように物事を伝える力」は、「海外新規事業立ち上げ」や「海外支部での駐在」といった経験で身につけやすいようだ。※多くのスキルでこれらの経験が上位に挙がる

また、「仕事の意義を感じる力」※次頁 自信を持って物事を進める力「※次頁 情熱を持って周囲を巻き込みながら物事を進める力」など、やりがいを感じながら実行するスキルは、「プロボノ活動」で身につけやすい。

※各項目上位5位、数字はスコア（%）

物事を良い面も悪い面も含めて多面的に見る力

海外の新規事業立ち上げ	38.5
資本関係の無い会社への出向	33.6
海外支部での駐在	31.4
資本関係の有る会社への出向	28.3
海外のビジネススクール・大学院	28.1

日頃から問題意識を持ち、身の回りの課題や問題に気付く力

未経験の部署への移動	24.9
資本関係の有る会社への出向	24.5
国内の新規事業立ち上げ	21.7
海外の新規事業立ち上げ	20.0
人事部などが主導するビジネス研修	19.8

物事の本質が何かを、納得するまで突き詰めて考える力

海外のビジネススクール・大学院	21.9
国内の新規事業立ち上げ	21.7
国内のビジネススクール・大学院	21.5
海外支部での駐在	18.6
資本関係の無い会社への出向	17.8

自らが達成したいゴールを描く力

国内のビジネススクール・大学院	29.0
国内の新規事業立ち上げ	23.6
海外の新規事業立ち上げ	20.0
海外支部での駐在	18.6
プロボノ活動	18.2

目標達成までの計画や方法を立案する力

国内の新規事業立ち上げ	43.4
人事部などが主導するビジネス研修	27.4
海外の新規事業立ち上げ	26.2
国内のビジネススクール・大学院	24.3
海外支部での駐在	23.5

自分だけの新しいアイデアを考え出す力

国内の新規事業立ち上げ	25.5
海外支部での駐在	17.6
セミナー・勉強会・ハッカソン	15.1
国内のビジネススクール・大学院	14.0
副業・兼業（起業含む）	13.6

自分が取り組む仕事の意義を感じる力

国内の新規事業立ち上げ	28.3
プロボノ活動	25.5
未経験の部署への移動	23.0
海外の新規事業立ち上げ	20.0
セミナー・勉強会・ハッカソン	19.8

好き嫌いにかかわらず、様々なことに関心を持つ力

海外支部での駐在	34.3
地域貢献活動	31.9
海外のビジネススクール・大学院	28.1
資本関係の無い会社への出向	28.0
プロボノ活動	27.3

各スキルの身につく越境活動・経験

自己肯定
・自己効力

当事者意識

リーダーシップ

多様性の
受容力
・共感力

レジリエンス

コラボ
レーション

(※再掲)

必要と考えられているスキル上位の「相手が理解しやすいように物事を伝える力」^{※前頁}「物事を良い面も悪い面も含めて多面的に見る力」は、「海外新規事業立ち上げ」や「海外支部での駐在」といった経験で身につけやすいようだ。※多くのスキルでこれらの経験が上位に挙がる

また、「^{※前頁}仕事の意義を感じる力」「自信を持って物事を進める力」「情熱を持って周囲を巻き込みながら物事を進める力」など、やりがいを感じながら実行するスキルは、「プロボノ活動」で身につけやすい。

※各項目上位5位、数字はスコア (%)

自分にはできると考え、 自信を持って物事を進める力

プロボノ活動	25.5
海外のビジネススクール・大学院	25.0
海外支部での駐在	22.5
国内のビジネススクール・大学院	22.4
国内の新規事業立ち上げ	21.7

自分が価値のある人間だと信じる力

海外のビジネススクール・大学院	21.9
国内の新規事業立ち上げ	16.0
プロボノ活動	14.5
副業・兼業（起業含む）	13.6
国内のビジネススクール・大学院	12.1

何事にも進んで自ら取り組み 行動できる力

海外支部での駐在	34.3
海外のビジネススクール・大学院	31.3
国内の新規事業立ち上げ	30.2
海外の新規事業立ち上げ	24.6
ボランティア活動	24.5

社会的な問題に対し、 使命感を持って自分ができることを行う力

ボランティア活動	24.5
プロボノ活動	20.0
国内の新規事業立ち上げ	19.8
海外の新規事業立ち上げ	15.4
地域貢献活動	13.1

相手が理解しやすいように 物事を伝える力

海外支部での駐在	48.0
海外の新規事業立ち上げ	36.9
人事部などが主導するビジネス研修	36.8
資本関係の無い会社への出向	34.6
プロボノ活動	34.5

グループを率先してまとめ、 他者とともに仕事を進める力

海外支部での駐在	32.4
国内の新規事業立ち上げ	32.1
地域貢献活動	24.4
海外の新規事業立ち上げ	23.1
プロボノ活動	18.2

相手の話を真剣に聞き、 相手の気持ちに共感する力

海外支部での駐在	31.4
海外のビジネススクール・大学院	28.1
海外の新規事業立ち上げ	27.7
地域貢献活動	26.8
ボランティア活動	22.2

考えの異なる相手の意見を 受け入れる力

海外支部での駐在	51.0
海外のビジネススクール・大学院	40.6
地域貢献活動	38.0
海外の新規事業立ち上げ	33.8
資本関係の無い会社への出向	32.7

何事にも失敗を恐れずに挑戦する力

海外のビジネススクール・大学院	43.8
海外支部での駐在	33.3
海外の新規事業立ち上げ	27.7
国内の新規事業立ち上げ	19.8
副業・兼業（起業含む）	18.3

困難な状況でも決めたことをやり抜く力

海外の新規事業立ち上げ	35.4
国内の新規事業立ち上げ	34.0
海外支部での駐在	32.4
プロボノ活動	25.5
未経験の部署への移動	22.5

情熱を持って周囲を巻き込みながら 物事を進める力

プロボノ活動	29.1
国内の新規事業立ち上げ	23.6
海外の新規事業立ち上げ	21.5
海外支部での駐在	19.6
資本関係の有る会社への出向	18.9

グループのなかに前向きな雰囲気 を作り出す力

地域貢献活動	24.9
国内の新規事業立ち上げ	23.6
海外支部での駐在	21.6
海外の新規事業立ち上げ	20.0
ボランティア活動	17.0

参考：各スキルの身につく越境活動・経験（項目まとめ上げ）

最も必要だと思われる「課題発見力」は、「資本関係の有る会社への出向」「海外の新規事業立ち上げ」で身につきやすい。
次に必要だと思われる「リーダーシップ」は、「海外支部での駐在」「国内・海外の新規事業立ち上げ」で身につきやすい。

※各項目上位5位、数字はスコア（%）

課題発見力

資本関係の有る会社への出向	48.1
海外の新規事業立ち上げ	47.7
海外支部での駐在	45.1
海外のビジネススクール・大学院	43.8
資本関係の無い会社への出向	42.1

課題解決力

国内の新規事業立ち上げ	50.9
国内のビジネススクール・大学院	43.0
人事部などが主導するビジネス研修	36.8
海外の新規事業立ち上げ	35.4
海外支部での駐在	35.3

遊び心・創造力

海外支部での駐在	47.1
国内の新規事業立ち上げ	46.2
未経験の部署への移動	46.0
資本関係の無い会社への出向	43.9
海外のビジネススクール・大学院	43.8

自己肯定・自己効力

海外のビジネススクール・大学院	37.5
プロボノ活動	30.9
国内の新規事業立ち上げ	30.2
国内のビジネススクール・大学院	27.1
未経験の部署への移動	26.8

当事者意識

国内の新規事業立ち上げ	41.5
ボランティア活動	40.1
海外支部での駐在	37.3
海外の新規事業立ち上げ	33.8
プロボノ活動	32.7

リーダーシップ

海外支部での駐在	58.8
海外の新規事業立ち上げ	47.7
国内の新規事業立ち上げ	47.2
プロボノ活動	45.5
地域貢献活動	43.7

多様性の受容力・共感力

海外支部での駐在	64.7
地域貢献活動	47.9
海外のビジネススクール・大学院	46.9
海外の新規事業立ち上げ	44.6
人事部などが主導するビジネス研修	41.5

レジリエンス

海外のビジネススクール・大学院	53.1
海外の新規事業立ち上げ	47.7
海外支部での駐在	47.1
国内の新規事業立ち上げ	39.6
プロボノ活動	32.7

コラボレーション

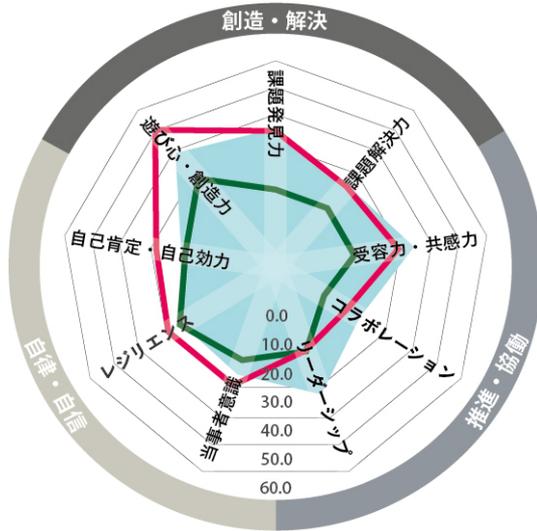
国内の新規事業立ち上げ	36.8
プロボノ活動	34.5
海外の新規事業立ち上げ	32.3
海外支部での駐在	31.4
地域貢献活動	30.0

越境活動を活用する際に工夫すべきポイント

- ① **どのような能力の開発を行いたいかを明確にした上で適切な越境活動を選択していくべき**
- ② **中途半端な業務命令での越境活動は避けるべき
(コミット時間・自主性・自己負担で効果は高まる)**
- ③ **既に越境活動を実践している場合も、目的別に組み合わせて活用することで組織力の向上が可能**

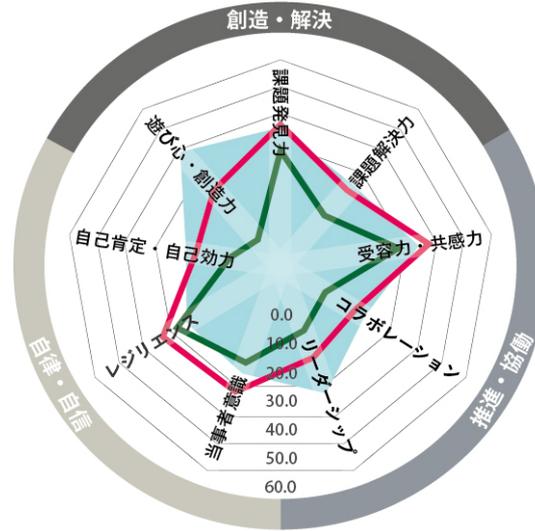
コミット時間・自発性・自己負担の差異によって得られるスキルの違い

副業・兼業

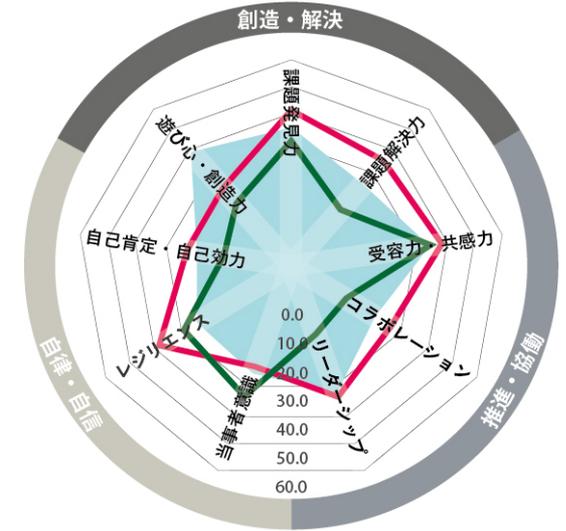


- 越境活動者全体
- 20時間以上の副業・兼業
- 20時間未満の副業・兼業

セミナー・勉強会・ハッカソン



- 越境活動者全体
- セミナー・勉強会・ハッカソン (自発的)
- セミナー・勉強会・ハッカソン (受動的)



- 越境活動者全体
- セミナー・勉強会・ハッカソン (自己負担あり)
- セミナー・勉強会・ハッカソン (自己負担なし)

コミットした時間が長くなれば、副業・兼業で得られるスキルは高まる

自発性がある、または、自己負担があることにより、セミナー・勉強会・ハッカソンの効果は高まる

越境活動を活用する際に工夫すべきポイント

- ① **どのような能力の開発を行いたいかを明確にした上で適切な越境活動を選択していくべき**
- ② **中途半端な業務命令での越境活動は避けるべき
(コミット時間・自主性・自己負担で効果は高まる)**
- ③ **既に越境活動を実践している場合も、目的別に組み合わせて活用することで組織力の向上が可能**

越境活動を組み合わせて活用する事例

課題感：

- ・ 他社も副業を解禁するなどしているし、なんとなく越境活動には関心があり、そうした活動を通じて社員の課題発見力・課題解決力を育てていきたい…
 - ・ でも、そもそも我が社には引っ込み思案な社員が多く、他社との協働やリーダーシップを発揮する意識が低い…

- ・ なるべく多くの社員の以下の能力を伸ばしていく

多様性の
受容力
・共感力

コラボ
レーション

リーダーシップ

- ・ 社員の自主的なプロボノ活動や地域貢献活動を推進できる越境の仕組みを取り入れる

+

- ・ 対象を絞って幹部候補生の以下の能力を伸ばしていく

課題発見力
・設定力

課題解決力

- ・ 選抜した社員に対して、国内のビジネススクールと海外の新規事業立ち上げをアサイン