

中小企業への越境学習と中小企業にとっての 被越境学習

今 永 典 秀
(名古屋産業大学)
現代ビジネス学部准教授



< 要 旨 >

ホームとアウェイを「往還」する「越境者」が、その刺激によって学習が生起する「越境学習」に対して、越境を受け入れる側の「被越境者」に生じる「被越境学習」に着目する。被越境者の主体としては、越境者を受入側の個人に加えて、受入側の企業が対象者として該当する。被越境学習者の対象候補となる中小企業にとっては、限られた経営資源の中で人材を採用・育成し事業を継続発展することが求められる。そのような中では、既存の経営資源の中で、事業の拡大や多角化に対する取り組みには限界があり、外部人材である越境者と協働した取り組みの必要がある。

本稿では、中小企業が「越境」人材を受け入れた結果、受入企業における被越境学習の影響について、中間支援団体であるNPO法人G-netが実施する「ふるさと兼業」を活用して複数回外部人材との協働を行った船橋株式会社の事例を取り上げて考察する。同社は、2017年以降2022年までの間に6回にわたって外部人材を受け入れたプロジェクトを実施し、合計26名が参加した。NPO法人G-netのコーディネーターが伴走支援することで、プロジェクト設計、企業と外部人材のマッチング、プロジェクトの初動の加速支援に貢献する。外部人材とのプロジェクトの協働によって、被越境主体の中小企業は、次の4つの観点で変化が見られた。1.外部人材のスキル活用、2.勉強会や新規事業への推進意識の向上などの社内での小さな変化、3.兼業制度の新設や外部人材の継続的な関与など主に制度面の変化、4.外部との協働・共創による事業成果やブランド力向上による採用への好影響である。企業における被越境学習の効果として、外部人材が越境者として異分子的な存在として、企業の内部に入り込むことによって、時間をかけ、企業内部への学習効果をもたらし、事業革新につながる可能性が確認できた。

目次

- 1 背景
- 2 越境学習と被越境学習
 - 2-1 越境学習
 - 2-2 越境学習の効果：越境前・越境中・越境後
- 3 ふるさと兼業：NPO法人G-netの事例
- 4 中小企業の外部人材との協働・共創：船橋株式会社の事例
 - 4-1 会社概要
 - 4-2 外部人材を活用したプロジェクト
 - 1 既存商品の拡販：食肉センター向けカップ
 - 2 既存商品の拡販：子ども用レインコート
 - 3 現状整理：工場の採算性チェック
 - 4 新規事業開発：サブスクリプションモデル
- 5 新規事業開発：漁師用水産カップ
- 4-3 外部人材との共創と事業価値創造に向けてコーディネーターの果たす価値
 - 1 プロジェクト設計
 - 2 マッチング
 - 3 プロジェクトの初動の加速
- 5 中小企業の被越境学習
 - 1 外部人材のスキル活用
 - 2 社内での小さな変化
 - 3 制度面の変化
 - 4 事業成果
- 6 おわりに

1. 背景

中小企業においては、事業の継続に向けて、経営者の後継者候補の育成や、人材の採用が必要である一方で、自社での後継者の育成や、外部から後継者候補の採用は、その困難さが故に、事業継承の課題に直面する状況が増加する環境にある。中小企業庁（2018）では、外部のプロボノや、副業・兼業人材を、中小企業の中核人材として活用することの有効性を述べている。プロボノとは、嵯峨（2011）によると、社会的・公共的な目的のために、自らの職業を通じて培ったスキルや知識を提供するボランティア活動（ラテン語のPro Bono Publico（公共善のために）を語源とする活動である。社会人が特定のスキルや経験などを活かして、ボランティアで本業以外の活動のサポートを行うことである。

本業以外で収入を得る兼業・副業が、2018年以降に企業の就業規定が原則解禁された。また、近年オンライン環境を活用し、時間や場所の融通が比較的容易となる働き方が促進さ

れたことも、兼業や副業人材の増加に拍車をかけている。副業をしている就業者数は、2002年以降増加傾向にあり、2012年から2017年にかけて21.6%増加し、2017年の副業者数は全有業者数の3.5%となっている。

日本経済団体連合会（2022）による調査では、「副業・兼業を認めている・認める予定」の企業の合計が70.6%である。企業規模別には、大企業ほど割合が高い傾向にあり、5,000人以上の企業に絞れば、83.9%である。一方、300人以下の中小企業では、「副業・兼業を認めている・認める予定」の合計は42.1%と、全体の中では低い割合であるが、「受け入れを認めている・認める予定」の合計は、37.7%と平均（30.2%）を上回る高い割合にある。

兼業・副業を認める主なメリットとしては、多様な働き方へのニーズの尊重や、自律的なキャリア形成、本業で活躍できる知識・スキルの習得などがあげられる。また、受け入れのメリットは、人材の確保、社内での新規事業創出や

イノベーション促進、社外からの客観的な視点の確保などがあげられる。

本稿では、兼業・副業やプロボノ人材が、中小企業に及ぼす効果を越境学習・被越境学習の観点から考察する。

2. 越境学習と被越境学習

2-1. 越境学習

自社の組織以外の場所における学習効果として、越境学習が注目されている。中原（2012）によると、越境学習を「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」と定義した。石山（2018）は、越境をより個人の心理（認知）に基づくものと解釈し、境界を個人にとってのホームとアウェイの間にある心理的な存在と解釈し、越境学習を「ホームとアウェイを「往還」（短期間に行き来）し、その刺激によって学習が生起すること」と定義した。越境学習は、アウェイな場所に身を置くことで、非日常的な状況、異なる環境、他者から学ぶことを意味する。越境学習が注目される背景には、第四次産業革命、AI（人工知能）技術の進展などの激変する外部環境によって、知識の源泉を外部に探索することが必要となり、外部との協働（コラボレーション）が求められることから、越境学習を通じたアウェイの異質性の高い状況に対

応する必要がある（石山・伊達、2022）。

兼業・副業人材の増加は、複数のキャリアを同時進行するパラレルキャリアを歩む人が増加することを意味する。パラレルキャリアには、必ずしも仕事には限定されず、家庭や趣味、地域での活動なども含まれ、それらを並行して行う。一つの組織で自らの与えられた仕事に従事しているのみでは、社会の変化・時代の変化に対して、必要なスキルを身につけることが困難になりつつあり、将来のキャリア形成に向けて、実践の機会を得るために「越境学習」の需要が想起される。特に、2018年以降の副業解禁の流れや、Covid-19を契機としたオンライン化の進展に伴い、いつでもどこでもパソコンとインターネット環境を活用して、働くことが可能な状況に変化したことも、越境学習が促進される契機になっていると推察される。

越境学習の先行研究として、石山（2013）は社外の勉強会組織、松本（2018）は介護職員同士の勉強会、藤澤・高尾（2020）はNPO法人への越境を対象とした研究が認められる（表1参照）。

このように、兼業・副業やパラレルキャリア活動の担い手が増加する環境にあり、越境学習を希望する越境者が増加する状況にある。そのため、越境者が越境学習を希望する場合には、自主的に探索して直接申し込みをする場合に加

表1. 既存研究における越境先の事例

著者	概要
石山(2013)	社外の勉強会組織
松本(2018)	介護職員の勉強会
藤澤・高尾(2020)	NPO法人へのボランティア・プロボノ

筆者作成

えて、越境者と被越境企業との間に第三者機関が仲介的な役割を果たす場合もある。それぞれ

に領域や参加者の属性の特徴などを有するが、代表的な事例の6機関を掲げる（表2参照）。

表2. 越境学習を提供する第三者機関の一例

サービス提供団体・企業	概要
NPO 法人クロスフィールズ	NGO/NPO、社会的企業など
株式会社ローンディール	1年ほどベンチャー企業へ出向して働く
JOINS 株式会社	首都圏在住の大手IT・製造業人材が地域中小企業へ
NPO 法人 ETIC.	地域中小企業・ベンチャー企業などへの兼業・副業・プロボノ
株式会社みらいワークス(Skill Shift)	地方企業と副業人材のマッチングプラットフォーム
NPO 法人 G-net(ふるさと兼業)	地域中小企業に対する兼業・副業・プロボノ

経済産業省東北経済産業局（2022）「『人材共創経営』のススメ」、各社HPより筆者作成

2-2. 越境学習の効果

：越境前・越境中・越境後

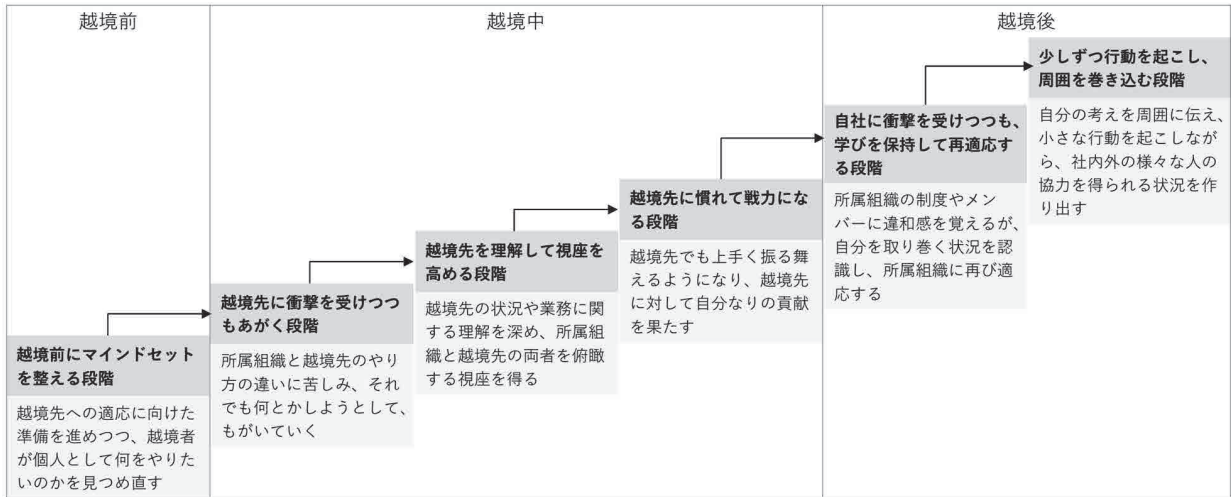
越境学習に関しては、単に越境して実践経験を積むことによって学習効果が生まれるのではなく、越境前、越境後の事前事後学習も重要となる。「越境者」は、一度異なるアウェイの空間に行く。その後、アウェイの空間で越境学習を経て、元の組織に戻る。その場合、元の組織において、越境先で学習した経験を持ち込むことになる。結果、所属元の「反発」や、徐々に越境学習の効果が風化する（石山2018）。越境先における「内省」（リフレクション）が、越境中に限らず、越境前後にも成長・変化のために重要となる。越境者は、事後にもう一度越境経験をする形になる。つまり、越境学習の経験を積むことで、自らに変化が起き、今度は越境元に戻った時には、自分が以前の組織に対する異物の存在となる。その時には、従前の組織

との間で、新たな越境学習が始まるが、その場合に、越境先の経験・常識を振りかざしてしまうと、従前の組織と対立が生じて、反発が生まれる可能性を意味する。

越境者が、越境先における越境学習の効果を高めることは、越境して成長したい・経験を積みたいと考える越境者のみならず、越境者を受け入れて、越境者と共に成果を実現したいと考える被越境者にとっても有益である。効果を高めるための一つの施策として、経済産業省（2019）（令和元年度「大企業人材等新規事業創造支援事業費補助金（中小企業新事業創出促進対策事業）」）では、企業が越境体験を導入する際の留意点・工夫すべき点や、越境体験をする際の学びの要素をまとめた評価指標として、越境前・越境中・越境後のそれぞれの段階でのポイントを、図1の越境学習のルーブリックとしてまとめた^(注1)。

(注1) ルーブリックとは、学習者のパフォーマンス（行動）の成功の度合いを示すレベルと、それぞれのレベルに見られるパフォーマンスの特徴を説明する。記述で構成され、評価基準の記述形式として定義される評価ツールである。

図1.越境学習のルーブリック



経済産業省（2019）ルーブリックの活用マニュアル より引用

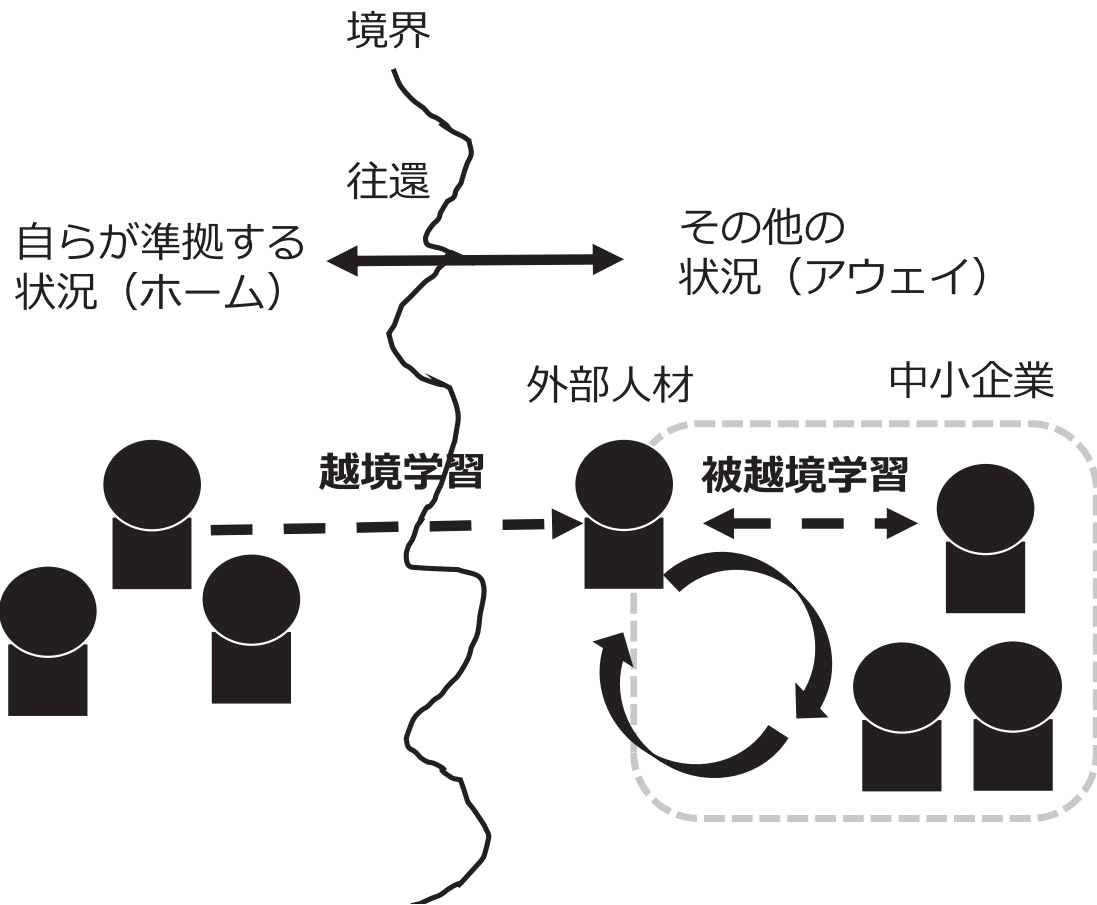
2-3. 被越境学習

越境学習に関する先行研究では、越境者が、所属元組織から異なるアウェイの空間で学ぶ「越境学習」の効果に関する研究の蓄積が多い。これに対して、「越境」人材を受け入れる側の人たちを「被越境者」と定め、「被越境者」にとっても、越境者と協働することは、非日常的なアウェイな状況が生まれる。小山（2020）は、被越境者にとっても学習効果として、日本企業の日本人上司が、外国人部下との相互作用を通して、自分とは異なる部下の視点から、これまでの正統性の再定義することなどの被越境学習効果があることを実証した。このように越境者を受け入れる「被越境者」の主体として、経営者・部長・担当者など様々な階層が想定される。仮に中小企業の経営者が「被越境者」として越

境プロジェクトが行われた場合、経営者の変化は、中小企業の変化に直接的に作用する可能性が高い。これまで「越境学習」は、個人に着目した学習効果と、関係するアクター同士に焦点化されてきた。越境学習の期間や内容によって、当該期間で生み出された成果は異なるが、一定期間以上、経営者や事業主体の責任者が関与して実践されたプロジェクトの場合、受入先企業の変化や事業成果が生じる。その場合、受入先企業の事業成果が期待され、受入先企業そのものの変化が想定される。

仮に、越境者との協働・共創により、中小企業の人材に限らず、中小企業そのものが事業成果を生み出し、組織変革に寄与することが把握できれば、越境人材の受け入れ促進につながる事が期待される。

図2. 被越境学習



石山・伊達（2022）を元に筆者作成

そこで、本稿では、中小企業が「越境」人材を受け入れることによって、企業で生じる被越境学習について、複数回の越境人材を受入れた企業の事例より考察する。中間支援団体であるNPO法人G-net（以下「G-net」とする）が実施する「ふるさと兼業」を活用して複数回外部人材と協働を行った船橋株式会社の事例を取り上げる。

3. ふるさと兼業

：NPO法人G-netの事例

G-net は、2001年10月に設立され、「地域産業の経営革新と、担い手となる右腕人材の育

成に取り組み、地域活性を支える事業を輩出し続ける」ことをミッションとし、誰もがチャレンジを保証され、支え合い、挑戦が評価され、連鎖する社会の実現を目指している。代表理事は南田修司である。G-netは、大学生が地域の中小企業に半年程度参加する「長期実践型インターンシップ」（今永、2021など）を中心に発展し、現在は複数社の体験型プログラム（しごとリップ）、オンライン環境を活用したプロジェクト（つながるキャンパス）、ふるさと兼業など様々な事業を展開している。長期実践型インターンシップは、「1ヶ月以上の長期間で、専属のコーディネーターが学生と企業双方に、事前・

インターンシップの実施中・事後にわたって、伴走支援を行うことで、企業の事業価値を高めながら、学生の教育効果の実現を両立する「インターンシップ」(今永、2024)である。20年程度の期間にわたって長期実践型インターンシップを実施する中で、蓄積された経験とノウハウを基盤として、対象を社会人に変化させ、オンライン環境を活用して期間限定の兼業・副業・プロボノプロジェクトとして進化させたものが、「ふるさと兼業」である。

ふるさと兼業は、「愛する地域や共感する事業にプロジェクト単位でコミットできる兼業プラットフォーム」である。「ふるさと納税」が出身地域や好きな地域、魅力的なリターンに対して支援するのと類似し、個人のスキルや技術、経験で地域の企業を支援する場である。地域の企業がプロジェクト単位で、テーマ・課題を提示し、協力者を募集することで、給与や待遇などの条件ではなく、地域への愛着や事業への共感を起点とし、兼業に挑戦したい熱意ある人

材のマッチングが実施される(今永、2020)。主に大企業などに属する個人が、兼業やプロボノとして、3か月間にわたって、地域の中小企業と協働するプロジェクトである(注2)。

G-netは、各地域パートナーと連携し、各地域の中小企業の課題を共有し、全国の事務局として、参加を希望する人へ届けるためのホームページの運営管理や応募管理、参加者と締結する各種契約書のひな型を作成するなど、全国それぞれの地域のプロジェクト展開支援を実施している。

2018年9月にスタートし、2023年10月末時点の地域企業の総募集件数は629件であり、参加者のエントリー累積数は4,124件であり、地域企業と参加者のマッチング率は約90%である。ふるさと兼業を進めるには、専属のコーディネーターが重要な役割を果たす。主に、事前のプロジェクト設計、マッチング支援、プロジェクト実施中の伴走支援の観点で、受入企業と越境体験をする兼業者双方に対する支援を行う。

表3. コーディネーターの役割

1. プロジェクト設計	事前に企業に対してコーディネーターが経営課題のヒアリングを行い、挑戦価値が高く魅力的なプロジェクト作りをサポートする。参加を希望する兼業人材にとって、挑戦し甲斐があって、実現可能なプロジェクト作りをサポートする。
2. マッチング支援	マッチングに向けた交流イベントの企画や、ミスマッチを減らすためのサポートを行う。プロボノや兼業型など、プロジェクト・プログラムにあった適切な方法を支援する。
3. プロジェクト伴走支援	プロジェクト開始後も企業側・参加者(兼業・プロボノ)との相談対応を実施する。単にマッチングして終了ではなく、その後のプロジェクト実施・完了まで継続してサポートする。

G-netへのインタビューより筆者作成

(注2) ふるさと兼業は、全国の協力企業のプロジェクトが掲載され、当該ホームページより地域企業のプロジェクトの検索・応募が可能である。
<https://furusatokengyo.jp/> (2023年10月10日アクセス)

ふるさと兼業の主なメリットは、G-net（2023）による「中小企業のための多様な人材活用のヒント」では、以下の5つが述べられている。

1. 社内にはないノウハウや技術を獲得できる
人材が不足する中で、自社の課題に合わせて専門性の高い適切な人材を参画させることができ、効率的に社内にはないノウハウを獲得できる
2. 組織の活性化や社員のスキルアップにもつながる
普段接することのない外部の知見に触れることで、社員が触発され、組織の活性化にもつながる。
3. 人材採用力・活用力の向上につながる
いち早く多様な人材を活かす組織体制に挑戦することや、プロジェクトを進めるなかで、自社の強みや弱みなどに気づき、魅力の創出や活用につなげることができる。
4. お試し期間として活用できる
雇用や事業承継の前に、お互いの相性を見極めるお試し期間としても活用することができる。
5. 特定の経営課題に対して、ピンポイントでお願いできる
通常の雇用とは異なり、環境変化や経営状況に合わせて、期間や頻度を調整しながら活用することができる。

4. 中小企業の外部人材との協働・共創 ：船橋株式会社の事例

4-1. 会社概要

船橋株式会社は、1921年に創業し100年の業歴を有する老舗企業である。本社は、愛知県名古屋市中村区に存在する。業種は、防水衣料専門の製造業である。従業員は33名（正

社員14名）（2023年11月現在）で、社長は舟橋昭彦で、3代目の創業者一族である。

2014年頃から長期実践型のインターンシップを開始し、14名のインターンシップ生の受入を行った。プロジェクトは、G-netによるコーディネーターと受入担当で事前に協議して確定した。イベント企画、市場調査、ものづくり補助金申請、新商品の広報・営業、商品カタログの制作、クラウドファンディングの実施などの内容である。インターンシップ学生があげた事業成果は、補助金事業の採択実績（今永・鳥本2022）、学生の営業成果として、商品が企業に採用された実績などがある。また、ゴールドマン・サックス証券が主催する中小企業経営革新プロジェクトに採用され、代表プレゼンターを担った実績もある^(注3)。

同社の課題は、既存のマーケットに対する既存商品の展開のみでは、将来事業が先細りすることが想定され、新たな事業展開や市場開拓が必須であると認識していた。ただし、挑戦するための経営資源やノウハウが社内には存在せず、イノベーションの創発に向けた新規の挑戦が困難な状況にあった。そこで、2014年から2017年までは経営者とインターンシップ学生が二人三脚で長期実践型インターンシップのプロジェクトに取り組んだ。2017年以降は、ふるさと兼業にも取り組んだ。2017年以降は、長期実践型インターンシップについても、経営者と学生の二人三脚ではなく、社員も一緒にプロジェクトを実施する形へと変化した。また、2019年以降は、新卒で入社した社員が受け入れ担当となり、経営者と若手社員が受け入れ担当として、

(注3) ゴールドマン・サックス中小企業経営革新プログラムは、以下のURL参照。<https://etic.or.jp/project/1649/>（2023年10月10日アクセス）

社長の右腕として様々な事業を推進した。

4-2. 外部人材を活用したプロジェクト

同社は、G-netが実施する「ふるさと兼業」を中心に、2017年以降2022年までの間に6回にわたって外部人材とのプロジェクトを実施

し、合計26名が参加した。プロジェクトは、「既存商品の拡販」「工場の現状分析・採算分析」「新規事業開発（サブスクリプションモデルの検討）」「新規事業開発（漁師向けの商品）」である。

表4. 外部人材を活用したプロジェクト一覧

時期	人数	内容
2017年	6名のプロボノ	既存商品の拡販：食肉センター向けカップ
2018年	4名のプロボノ	既存商品の拡販：子ども用レインコート
2018年	4名のプロボノ	現状整理：工場の採算性チェック
2019年	4名のプロボノ	新規事業開発：サブスクリプションモデル検討
2021年	5名のプロボノ	新規事業開発：漁師用水産カップ
2022年	3名のプロボノ	

船橋株式会社にヒアリングの上、筆者作成

1. 既存商品の拡販

：食肉センター向けカップ

大手企業の研修プログラムの一環として20代後半から30代前半の6名と3ヶ月間のプロジェクトを実施した。同社は社長と30代社員・20代社員が中心に担当した。プロジェクトのテーマは、同社で過去から商品として生産・販売していた食肉加工用専門の商品の新規販路開拓とした。今までは代理店経由で販売することが多かったが、対象の展示会への出展を検討していた。

外部人材は、マーケティングの考え方を社内浸透させた。外部人材の有する知見に加えて、PEST分析、SWOT分析などのフレームワークを活用することや、外部環境分析のステップなどがマニュアル化された内容が提供された。一

過性ではなく継続的に新規顧客に対するアプローチが可能なノウハウが提供された。外部人材は、本業で多忙な状況の中で、限られた時間の中で、濃密な時間を過ごすことを意識していた。例えば、会議を効率的に行うことが挙げられる。議事録などのフォーマットが確定され、事前に議題が定められ、事前の効果的な準備をもとに、効率的な会議が展開された。同社のこれまでの会議のあり方、進め方に変化を及ぼした。また、マーケティングに関連した自主勉強会などが行われるようになった。

外部人材と協働することによって、経営者に加えて、参加した2名の社員も成長が感じられた。この様子を見た経営者は、新たに新卒社員を採用することを検討していたが、外部プロジェクトに若手社員を参画させることによって、

良い教育機会、研修効果に繋がると捉えるようになった。

2. 既存商品の拡販

：子ども用レインコート

長期実践型インターンシップのプロジェクトとして、子供用レインコートの新規販路開拓を検討し、寄付型のクラウドファンディング実施を検討していた。同社は子供を対象とした商品の販売は行っておらず、量販店での販売可能性を模索したいと考えていた。4名のプロボノが集まり、プロジェクトが実施された。製造業、商社、人材サービスなどの業種の会社員であった。自社では、販路拡大に関するノウハウやアイデアが乏しかった。外部人材は、市場調査や顧客ヒアリングを行い、子供が有するニーズの調査を行い、狙いとする顧客層や価格帯などを提示した。これまで自社では検討できなかった状況から、対話・議論が具体的にできた。成果として、想定顧客に対する提案資料の作成を行った。

同社の新入社員と社長が主に当該プロジェクトを担当した。同社の新入社員にとっては、研修にも類似効果が得られた。外部人材は10年以上の経験を有しているが、当該人材をマネジメントする経験であった。プロジェクトを進めるために、仮説を形成し、戦略を立案し、計画を構築した。また、コーディネーターと相談し、プロジェクトシートの作成が可能となった。プロジェクトシートの作成には、自社の戦略と課題を認識する必要があるため、自社の理解も進んだ。

同社にとっては、今後の外部人材とのプロジェクトやインターンシップ生との長期実践型イ

ンターンシップの際に、自社の魅力や課題の提示方法と、協働の方法のノウハウが蓄積された。

3. 現状整理

：工場の採算性チェック

海外の協力工場で製造して輸入・販売する商品と、国内の自社工場で製造・販売する商品が存在した。国内の自社工場での採算が悪く、改善したいという課題を有していた。同社の中で工場の生産管理と、総務部所属の若手社員が、外部のプロボノ4名とのプロジェクトに参加した。

外部の視点から自社の工場の状況を分析することや、自社工場の改善点を見つける観点で、外部のプロボノのネットワークを活用して、他工場の視察などを行なった。採算を直接的に改善するまでの結果は得られなかったが、外部の視点から自社の魅力や特徴を評価する機会があり、シニアの人材活用や、女性の働きやすさを重視した制度・福利厚生などに特徴があることが認識できた。

4. 新規事業開発

：サブスクリプションモデル

サブスクリプションモデルを活用したビジネスが、さまざまな商材やサービスで行われていた状況を察知し、同社においても、当該ビジネスモデルの活用の検討を想定していた。ただし、具体的な新規事業の実施経験に乏しく、具体的な検討方法を模索する状況にあった。そこで、プロジェクトとして、かっぱのサブスクリプションモデルの新規事業企画立案に向けた外部人

材・プロボノを募集した。結果、大手製造業の若手社員や、ビジネススクールを卒業した30代の会社員、特許などを有するフリーランスなどが集まった。プロジェクトは新規事業やインターンシップなどを担当する若手社員が中心となって実施した。また、長期実践型インターンシップ学生も一緒のプロジェクトとして協働した。

外部人材が中心となり、類似サービスの調査や、他業界のビジネスモデルに関する調査分析を行った。また、実際にサブスクリプションモデルを展開するときの具体的なサービスの検討・検証に向けたシミュレーションや、想定顧客に対するモニター調査などを行なった。

これまで、新規事業の経験が乏しかった。経験豊富な外部人材の助言によって、プロトタイプを作成し、小さく始めて改善を重ねる方法で検討を進めた。Covid-19の影響もあり、新規ビジネスそのものは中止になったが、調査を進める中で、新規事業の進め方の理解と、外部環境として社会の要請が、SDGsやサステナビリティへの関心を高めた。さらに経営者の意識の中で、新規事業などを進める際に、内部のリソースで完結するのではなく、外部人材と必要に応じて手を組んで協働・共創する選択肢がイメージできるように変化した。

5. 新規事業開発

： 漁師用水産カップ

ブランドビジョンを策定するプロジェクトに、プロボノ4名が参加した。中小企業診断士、ウェブ系のデザイナー、デザイン関係の大学教授、経営者などが参加した。具体的には、ミッシ

ョン・ビジョン・バリューを策定するために、会社として、これまでどのようなことを実施し、これから何を大切にしたいかを外部人材と経営者と若手社員で検討した。新規事業を開発するために、想定顧客に対する現地調査を行なった。市場に通い、ニーズ調査を行い、具体的に4商品が新規で開発されて販売に至った。さらに、その後事業が進捗し、2022年には3名の大企業のプロボノの受け入れを行い、収支計算や販促方法、受注生産方法などの検討を行った。

特に外部人材が役に立ったのは2点である。1点目は、2週間に一回打ち合わせを実施しており、次回の打ち合わせまでの課題なども取り決めて実施した。既存業務と並行する際には、新規事業の取り組みは後回しになり、労力をかけられず推進できなかった状況にあったが、期日と内容が管理されることで検討が促進するよう変わった。2点目は、外部からの意見で、内部では言語化されなかった暗黙知が形式知化された。

本プロジェクトは、具体的な成果としてミッション・ビジョン・バリューの策定、ロゴの一新、ホームページの改良、新規の商品の開発などの成果が得られた。さらに、関与した外部人材の数名は、継続的に関与している。

4-3. 外部人材との共創と事業価値創造に向けて

コーディネーターの果たす価値

外部人材は、第三者として企業の現状分析や、新規事業の推進に向けて有益に機能することが確認できた。会議の進め方や、フレームワ

ークを活用したマーケティングリサーチの方法、市場調査の方法や、新規事業を推進するステップなど、これまで企業で実現しなかった新規事業の推進力が身についた。

プロジェクトのテーマが、同社の将来のビジョン・目標と課題をもとに設計されていることから、経営者の想いが込められている。プロジェクトが期間限定であるが、経営者の想いに直に触れることもでき、迅速な意思決定に触れ、議論・対話をする機会が得られる。このような経験は大企業で若手社員の場合は、ほとんど存在しない。そのため、外部人材の越境者にとっても有益な越境学習の機会となり得る。さらにそのプロセスを通して、会社や経営者のファンになることも確認できた。3ヶ月のプロジェクト後も定期的に接点を有するファンになるケースや、その後も兼業者として関与が継続する事例や、本業と本社とのビジネスが生まれるケースなどの継続発展する事例を確認できた。

G-netのコーディネーターは、「1.プロジェクト設計」「2.マッチング」「3.プロジェクトの初動の加速支援」の観点で、役立つことが確認できた。

1. プロジェクト設計

企業の課題を言語化して、適切なプロジェクトに変換する。経営課題の中から、3ヶ月程度

で実施可能な内容とする。ステップとしては、企業の現状分析のサポートを行い、課題を抽出し、あるべき理想の姿に対して、何が課題であるかを特定する。その中で、適切なテーマを設定し、外部人材と一緒に取り組める状態を作る。

2. マッチング

テーマが明確に設定されることで、プロジェクトに合致する兼業者が集まることに貢献する。「地域中小企業」にとっては、これまで定期的な採用や、外部人材との協働の実施経験がないことも多い。その場合、コーディネーターが、企業と事前に協議し、ジョブやタスクを共有し、適切なテーマを設定し、当該内容を外部人材の募集の際に、伝え方の工夫を助言することで、マッチングの向上に寄与する。

3. プロジェクトの初動の加速

相手と対等な立場で、本音で議論できる関係性を早期に構築することが重要である。そのために、コーディネーターが、プロジェクトのルールを説明するとともに、企業や担当者の情報なども伝え、適宜フォローを行う。安心安全な環境・場を設定するとともに、スムーズにプロジェクトに取り組めるような支援を行う。

図3. ふるさと兼業のコーディネーターの実施プロセス

事前準備	募集・選定	キックオフ	プロジェクト実施期間
<ul style="list-style-type: none"> ・事業課題の抽出と細分化 ・プロジェクト設計 ・求める人材像の洗い出し ・募集ページの作成 ・社内体制の整備 	<ul style="list-style-type: none"> ・募集媒体等を活用し人材募集開始 ・書類選考 ・オンライン面談 ・選定 	<ul style="list-style-type: none"> ・開始日の確認 ・契約内容確認 ・キックオフ、現地訪問日等の調整 ・連絡先、手段の確認 	<ul style="list-style-type: none"> ・契約締結 ・役割分担 ・ルール確認 ・連絡ツールの確認 ・定例打ち合わせ日設定
プロジェクト設計 → マッチング → プロジェクト開始			

G-net (2023) より筆者にて一部修正

受入企業に対するヒアリングより、コーディネーターが有益に働いた内容としては、以下の3点が得られた。1点目は、コーディネーターが、客観的な第三者の視点として有益な助言や冷静なコメントをする点である。プロジェクト内部のメンバーのみで合意形成した場合に、非現実的な場合や、自社に合致していない場合など、プロジェクトマネジメントをサポートする役割として機能する。2点目は、企業の伴走支援を長年実施する企業の良き理解者として、企業の経営資源などの内部情報を理解した上で、プロジェクトの実現可能性や有効性などの助言が得られる。3点目は、当事者でない第三者として、企業から直接外部人材に対して言いにくいことや、逆に外部人材から企業に直接言いにくい内

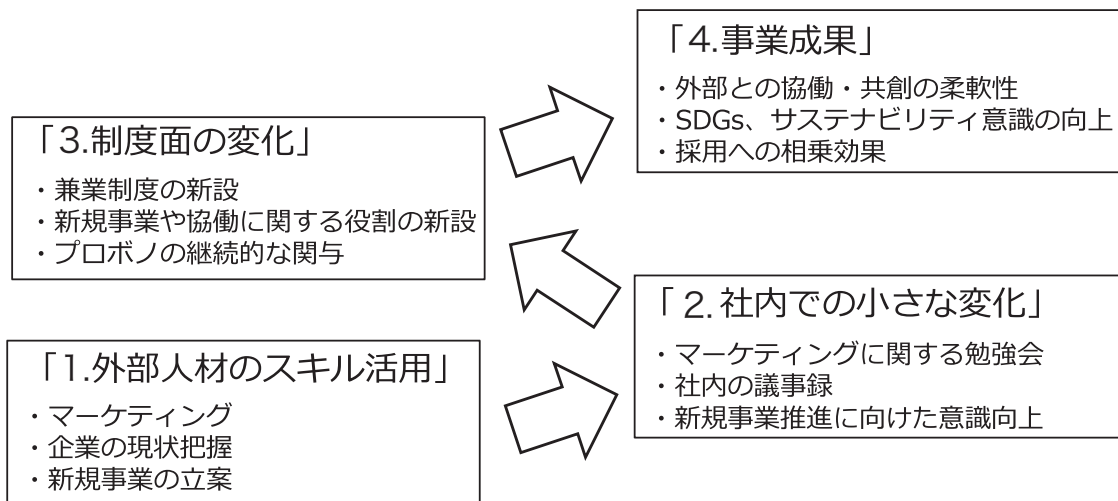
容について、翻訳者・仲介者として伝える役割を果たし、円滑にプロジェクトの推進をサポートする。

5. 中小企業の被越境学習

3ヶ月間の外部人材とのプロジェクトを協働することで、外部人材の成長という観点の越境学習効果に加えて、外部人材から影響を受けた経営者や社員が変化する「被越境学習効果」が確認できた。さらに「被越境学習」に関しては、経営者や社員を通して、企業そのものに対する変化をもたらす。

今回の事例から、企業にとって、以下の4ステップの変化が見られた。

図4. 対象企業の被越境学習プロセス



筆者作成

1. 外部人材のスキル活用

企業単体では実現が困難な内容を外部人材の知識やノウハウを活用して取り組んだ。プロジェクトの目的を明確に設定することで、プロジェクトに合致した人材を募集することができる。コーディネーターが存在することによって、適切な人材の候補を複数名の組み合わせを含めて選ぶことに繋げられる。

2. 社内での小さな変化

事例からは、業務委託などを実施した際には生じない、企業の社内での変化が生じた。例えば、外部人材のノウハウに刺激を受けて、社内での勉強会（マーケティング）が開始された。会議の進め方の変化が生まれ、議案や議事録が標準化された。新規事業に関しては、既存業務の繁忙に対して、進捗が芳しくなかったが、外部人材と協働することで、期日管理やコミットメントが増加し、進捗が見られるように変化した。

3. 制度面の変化

兼業・プロボノの受け入れを継続する中で、これまでは受入企業側の副業・兼業は解禁されなかった。外部人材の受け入れを通して、企業にとっても意義があり、若手社員の成長機会につながることを理解できた。若手人材を企業に繋ぎ止める観点でも、若手社員自身の自律的なキャリア形成に向けた制度として、兼業を解禁した。1名が別の中小企業へ期間限定で兼業を行った。当初は、試行錯誤しながら実施してい

たが、企業にとっても外部人材との協働するプロジェクトについての知見が重なってきた。結果、同社にとっては、新規事業の取り組みに親和性が高いことがわかり、かつ、事業企画を担う担当者と経営者で取り組むように変化した。また、3ヶ月でふるさと兼業は終了するが、その後の関係性が継続する人も現れて、ビジネスの関係に進化した点も特徴である。

4. 事業成果

企業の経営者及び従業員が、外部人材との協働に対して抵抗感がなくなる。さらに、社会的事業への取り組みにも関心を有し、機会を捉えて、いくつかのプロジェクトを外部との連携で実現して成果を上げた。例えば、コロナショックの2020年春頃には、挑戦の文化や外部連携、変化への素早い対応ができる組織体へとなっていた。社会の緊急事態に対して、レインウェアの加工技術を生かし、病院向けに医療用ガウンを製造し販売した。社会的に意義のある取り組みは外部企業から評価され、数社で連携した取り組みを行い、大手自動車メーカーの事業改善の支援も受けた。外部企業と共創して事業が推進された^(注4)。

さらに、上記の取り組みがマスコミに取り上げられるなど、外部からの評価が高まり、ブランド力の向上につながった。結果、新卒採用に関する好影響が生まれている。単に採用を実現するだけではなく、自社に合致する人材を獲得に繋がり、若手社員が自社に定着して活躍するように変化した。

(注4) 外部企業7社と連携して防護ガウンを制作した詳細は、トヨタタイムズ「医療用ガウンを”1日でも早く、一枚でも多く”」記事参照。
https://toyotatimes.jp/toyota_news/078.html (2023年10月10日アクセス)

6. おわりに

外部人材を活用するメリットは、前述のとおり、「社内にはないノウハウや技術を獲得できる」「組織の活性化や社員のスキルアップにもつながる」「人材採用力・活用力の向上につながる」「お試し期間として活用できる」「特定の経営課題に対して、ピンポイントでお願いできる」があげられる。

地域の中小企業は、限られた経営資源の中で、人材を採用・育成し、事業を継続発展することが求められる。事業の継続・存続には、市場創造やイノベーションによる新たな利益の源泉の獲得が必要である（高橋、2012）。「知の探索と知の深化の理論」（March、1991）による両利きの経営が中小企業に求められる。一般的に中小企業は「少ない経営資源での日々の対応」（寺岡、2018）が求められ、新規事業や新商品の開発に向けた市場創造やイノベーションの実現が困難な状況にあることが多い。つまり、中小企業は、既存業務のオペレーションが中心となり、つまり知の深化に偏ることが多い。新規事業に対する知の探索に課題を有することが多い。中小企業にとっては、事業の拡大や多角化に、どのようにして外部人材を活用するのが今後のカギを握る（寺岡、2019）

外部人材の活用は、社内にはないノウハウや技術の活用によって、新規事業の取り組み促進や、特定の経営課題に対して貢献することが期待さ

れ、企業の事業価値向上に即効的につなげることができる。外部人材を助っ人として活用することに限らず、外部人材との協働によって、受入企業の担当者の成長や、中長期的な時間軸で、受入企業そのもの企業変革に貢献することが確認できる。

越境学習の効果として兼業者やプロボノが成長機会を得ることは確認できたが、企業そのものにも「被越境学習」効果が得られる。具体的には、受入担当者は、外部人材が有するスキルやノウハウを、一緒の期間で協働する体験の中で、実践的に学ぶ機会がある。今までの社内の関係性の中から、アウェイな環境の人がやってきて、一緒のプロジェクトチームとして行うことで、非日常的な特殊な状態が構築され、その中で新たな経験を通じた学びの機会が存在する。効果は、プロジェクト実施中に限らず、その後の中長期的な時間軸の中で、担当者に加えて、企業そのものに対する変化が生じる。

今回の事例からは、新たな制度の新設や、組織体制の変化・改善、企業のブランド価値向上を含めた採用への効果が確認できた。企業の内部のみでは、組織風土や組織文化の変化には時間を有するが、外部人材が、越境者として異分子的な存在として、企業の内部に入り込むことによって、時間をかけ、企業内部への学習効果をもたらし、事業革新につながる可能性が確認できた。

【参考文献】

- 石山恒貴 (2013)「実践共同体のブローカーによる、企業外の実践の企業内への還流プロセス」経営行動科学26 (2)、pp.115-132
- 石山恒貴 (2018)『越境的学習のメカニズム』福村出版
- 石山恒貴・伊達洋駆 (2022)『越境学習入門』日本能率協会マネジメントセンター
- 今永典秀 (2020)「社外のプロボノを活用した地域の中小企業の価値創造プロジェクト」地域活性研究13、pp41-50
- 今永典秀 (2021)「地域創生に向けたインターンシップ」『日本労働研究雑誌』2021年8月号、pp.73-84
- 今永典秀 (2024)『長期実践型インターンシップ入門』ミネルヴァ書房
- 今永典秀・鳥本真生 (2022)「中小企業の長期実践型インターンシップにおけるコーディネーターの存在価値」ノンプロフィット・レビュー 21 (1)、pp.13-26
- NPO法人G-net (2023)「中小企業のための多様な人材活用のヒント」
<https://www.city.nagoya.jp/keizai/page/0000161982.html> (2023年10月10日アクセス)
- 経済産業省 (2019)「大企業人材等新規事業創造支援事業費補助金 (中小企業新事業創出促進対策事業)」ルーブリックの活用マニュアル <https://co-hr-innovation.jp/rubric/> (2023年10月10日アクセス)
- 経済産業省東北経済産業局 (2022)「『人材共創経営』のススメ」
<https://www.tohoku.meti.go.jp/kikaku/chihososei/topics/pdf/220331.pdf> (2023年10月10日アクセス)
- 小山健太 (2020)「越境者を受け入れる側の学習」経営行動科学32 (1-2)、pp.47-61
- 嵯峨生馬 (2011)『プロボノ』勁草書房
- 高橋美樹 (2012)「イノベーション、中小企業の事継続力と存立条件 中小企業のイノベーション」日本中小企業学会論集31、pp.3-15 同友館
- 中小企業庁 (2018)「中小企業白書」
- 寺岡寛 (2019)『小さな企業の大きな物語』信山社
- 寺岡寛 (2018)『中小企業の経営社会学-もうひとつの中小企業論』信山社
- 中原淳 (2012)『経営学習論』東京大学出版会
- 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・クラブテ

ィングに及ぼす影響」経営行動科学31 (3)、pp.69-84

- 日本経済団体連合会 (2022)「副業・兼業に関するアンケート調査結果」

<https://www.keidanren.or.jp/policy/2022/090.pdf> (2023年10月10日アクセス)

- March,J.G. (1991) .Exploration and exploitation in organizational learning. Organization science, 2 (1) , pp.71-87