

越境がひらく地域の未来

— アウエイで学び、ホームで活かす —

猪狩 典子

NTT東日本地域循環型ミライ研究所 所長
国際大学 GLOCOM 客員研究員

〔編集部註〕

1 はじめに

「越境」という言葉をご存じだろうか。一般的には「境界を越えること」を意味するが、学術的には「越境学習」と呼ばれ、「ホームとアウエイを往還する（行き来する）ことによる学び」と定義されている^{〔1〕}。近年、この「越境」は、諸外国と比較して雇用の流動性が低い日本社会において、新たな働き方やキャリアの選択肢を増やす有効な手段として広がりを見せてきた。大企業からベンチャーへの人材派遣など、人材育成やキャリア開発の分野のみならず、企業のイノベーション創出や日本経済全体の活性化の文脈でも重要なキーワードとなっている。一方、組織における越境希望者は限定的であり、活躍の幅を広げていく越境経験者と未経験者、さらには組織との間に、越境格差が広がるという課題も指摘されている^{〔2〕}。この格差は、個人のキャリア形成や企業の競争力に影響を与える可能性があり、越境を促進する仕組みづく

りが求められている。

本稿では、筆者の民間企業から GLOCOM への越境経験を振り返りながら、筆者の所属する地域循環型ミライ研究所のプロジェクトを紹介し、最後に、越境がもたらす社会的意義と今後の可能性について論じてみたい。

2 越境の始まり

『越境人材』^{〔3〕}の著者、原田未来氏によれば、越境は、個人が「未知との遭遇」をきっかけに自己の内省と知の拡張を相互に繰り返すことにより、スキル・マインド・視点という三つの要素から個人の成長を可能にするという。

筆者は、社会人10年目の2008年から3年間、NTT東日本から GLOCOM に出向する機会をいただいた。民間企業から研究機関への越境は、社会を切り取る視点、目標設定やプロジェクト推進の時間軸、多種多様な人間関係、必要とされるスキルやマインドセットがまったく異なる、まさに未知との遭遇であった。

当時のミッションは、研究員として自由に研究テーマを設定し、情報通信分野の政策提言を行うこと。

GLOCOM では多様なプロジェクトに携わったが、なかでも筆者にもっとも影響を与えたのは、北欧諸国の一つ、デンマークとの出会いだ。きっかけは、総務省の情報通信白書。デンマークは、ICT 競争力ランキングで3年連続第1位を獲得し、ICT の利活用が進む「日本と対極の国」と紹介されていた^{〔4〕}。

当時、日本はF T T H (Fiber To The Home) の世帯普及率、価格競争力で世界の先頭を走っていたが、行政、医療、教育などの分野におけるICTの利活用が進まないという長年の政策課題を抱えていた。一方、デンマークを眺めると、F T T Hは普及しておらずA D S Lが主流。そんな日本と比較して通信インフラが整っていないデンマークにおいて、なぜICT利用が進むのか。G L O C O Mのメンバーと共に、デンマークの謎を解き明かす調査研究プロジェクトが始まった。

3 未知との遭遇——デンマークという国との出会い

調査を進めるうちに、私はデンマークという国そのものに魅了されていた。彼らは国際競争力が高く、環境やエネルギー、ICT分野などで多くのイノベーションを生み出しながら、国民の幸福度は世界で常にトップレベル。日本が抱えているエネルギー自給率、食料自給率、少子化の問題も、困難を乗り越えながら解決してきた国だ。

なぜ、彼らは競争力と幸福の両方を生み出しながら、持続可能な社会を構築できるのか。G L O C O Mでの研究活動において議論を重ねることで、社会的・政治的・経済的背景を含まさまざまな成功要因が明らかになってきた。

〈デンマークの成功要因〉（一部抜粋）

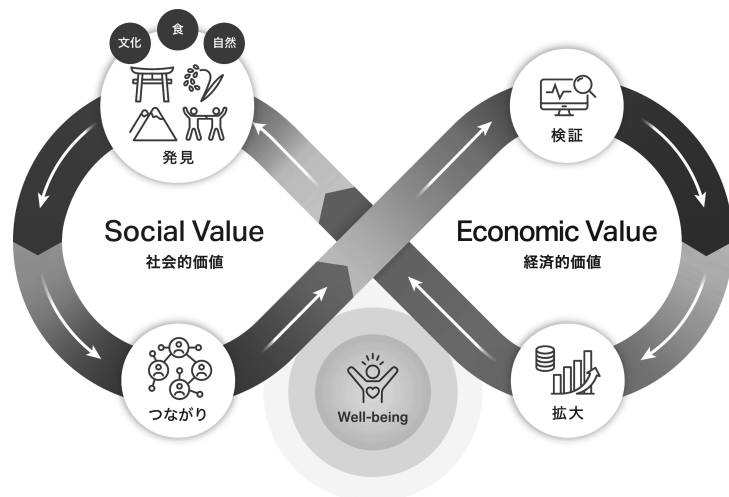
- (1) シンプルなビジョン策定と政府の強力なイニシアティブ
- (2) 失敗を前提としたアジャイル型のプロジェクト推進体制
- (3) 徹底的な効率化と手厚い社会保障（セーフティネット）
- (4) 自律した市民を生み出す教育システムと高い民主主義度合い
- (5) ユーザーを中心とした参加型社会（ユーザー・デモクラシー）
- (6) 雇用の流動性と複数コミュニティへの帰属
- (7) 社会全体での多様性の受容、より良い人生のための複数の選択肢のある社会
- (8) ワークインライフ先進国、ヒューグの思想^{*1}

さまざまな分野の専門家や有識者と対話し、多角的にデンマーク社会の成功要因を探究する経験Ⅱ「未知との遭遇」によって、国内市場において短期的な利益を追求するマインドから、グローバル市場を見据えて中長期的に社会システム全体を考えるマクロの視点を得られたことが、貴重な経験になった。こうしてG L O C O Mへの越境は、スキルや視座の獲得のみならず、その後の筆者の人生における価値観やマインドセットにまで影響を及ぼすこととなった。

4 ミライ研の目指す社会像とプロジェクト事例

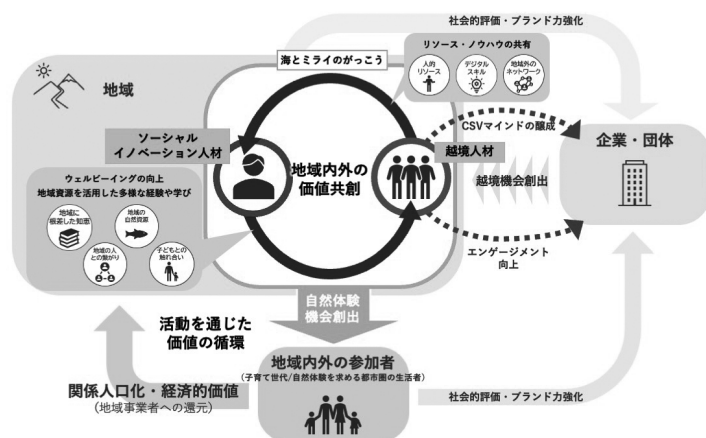
越境で得たデンマークの学びを、帰属組織の取り組みにどう活かせるのだろうか。事例として、私の所属する地域循環型ミライ研究所（以下、ミライ研）での取り組みについて紹介したい。

図表1：ミライ研の目指す「ローカル・ループ」のイメージ



出所：NTT東日本 地域循環型ミライ研究所ホームページ

図表2：海とミライのがっこう
地域のソーシャルイノベーション人材を起点とする価値循環モデル



出所：NTT東日本 地域循環型ミライ研究所ホームページ／研究レポート「地域循環型社会を実現するローカル・ループの考察～横須賀市走水における実証からの示唆～」より引用

ミライ研は2023年2月、NTT東日本が掲げるパーパス「地域循環型社会の共創」の実現に向けて、地域シンクタンクとして設立された。人々のウェルビーイングを中心に据えた持続可能な地域社会の実現に向けて、社会的価値と経済的価値の循環モデル「ローカル・ループ」をデザインする調査・研究を行っている（図表1）。

実は、ミライ研が目指すこの社会モデルは、デンマークの世界観から着想を得ている。自律した市民が、多様な選択肢の中から自己決定により地域社会に参画することによって、個人のウェルビーイングが高まるのではないかと。それをベースとしながら、多様なステークホルダーがつながり、地域内外に新たな価値やイノベーションが生み出されることが、持続可能な地域社会の実現につながるのではないかと、という仮説を置いている。それ以外にも、筆者の越境からの学びは、ミライ研のアジャイル型のプロジェクト推進やフラットな組織運営など、さまざまな取り組みに自然に取り入れられていると感じている。

振り返ってみると、ミライ研設立から3年間の歩みの中で一貫して取り組んできたのは、地方創生に向けて地域内外の人々の循環を生み出す、関係人口創出のプロジェクトだ。関係人口とは近年、「観光以上、移住・定住未満」として注目を集めている概念である^[6]。ミライ研のプロジェクトは、地域の魅力、たとえば、文化・食・自然といった社会的価値を起点にしている点が特徴だ。具体的な実証研究の事例として、以下のようなさまざまな切り口で関係人口を生み出す実証研究を行っている。

- （1） 祭りを起点としたウェルウェーションモデル実証（秋田県鹿角市）
- （2） 地域をフィールドとした越境型探究学習のモデル実証（長野県喬木村）

- (3) 棚田をテーマとした企業研修によるモデル実証（新潟県十日町市）
- (4) 自然資源を活用した「海とミライのがっこう」のプロジェクト（神奈川県横須賀市）
- (5) 震災復興地域を学ぶ次世代リーダー研修の調査研究プロジェクト（石川県能登地域）
- (6) 太鼓を起点としたコミュニティ再生プロジェクト（福島県浪江町）

越境の文脈からいえば、越境先を、複雑な社会的課題が顕在化しつつ、かけがえのない魅力がある地域社会に置くことで、関係人口として地域へ越境した個人と越境先の地域社会、そして、送り出した越境元の企業にとって、ポジティブな影響が及ぼされることがみえてきた。

越境者は、越境の現場において、地域のさまざまなステークホルダーのリアルな声を聞くことで、地域の課題や魅力を五感で感じることができる。

(1) (2) のプロジェクトでは、越境者である生徒の学習効果や成長実感の創出、研修生の地域課題に対する解像度の高まり、新しい視座の獲得等の効果が確認できた。また、越境者を受け入れた地域側においても、越境者との対話を通じて、自らの地域の魅力を再発見したり、地域愛が深まるなどの意識変容が示された。

(3) (4) (5) のプロジェクトでは、越境者、地域側の効果に加えて、越境者を送り出した企業側への効果も明らかになった。たとえば、横須賀の「海とミライのがっこうのプロジェクト」（図表2）では、地域に根差したソーシャルイノベーション人材との交流を含めた越境経験が、参加者の社会課題への理解・関心を深め、本業では得られにくい視点・価値観形成、スキル・知識の習熟に寄与することが確認さ

れた。さらに、「自己実現」や「本業へのモチベーションや創造性の向上」に寄与する効果も観察されている。送り出した企業側も含めた、越境者・地域・企業側、「三方よし」の効果を生み出していると言える。

5 越境の新しいカタチ — 地域エバンジェリスト

次に、ミライ研が推進する地域エバンジェリストの取り組みについて紹介していく。ミライ研では、プライベートな時間を活用して自発的に地域活動に熱中する社員を地域エバンジェリスト（以下、地域エバ）として認定し、応援する取り組みを行っている。NTT東日本は、地域のソーシャルイノベーション・パートナーになるというビジョンを掲げているが、地域エバは、まさにそのビジョンを体現している先駆者であり、現在、NTT東日本グループで約300名のメンバーが認定されている。地域エバは、越境者が所属組織を変更することなく、ホーム（企業）とアウェイ（地域）を往還するという点で、通常の越境と比較して敷居が低い取り組みと言えるだろう。

ミライ研は、地域エバを応援するため、彼らの取り組みや地域活動への想い、継続のモチベーションなどを丁寧にインタビューし、それを記事化し、社内外に発信する活動を行ってきた。すると地域エバ共通の特徴が浮かび上がった。一つは、彼らは、自らの意思で楽しみながら地域活動をやっており、総じてウェルビーイングが高い状態であるということ。もう一つは、地域活動を認めてくれる上司や周囲の人たちを含めた組織へのエンゲージメントも高いという傾向である。

そこでミライ研では、これら仮説を検証すべく、2025年7月～12月、地域エバンジェリストを対象とした定性的・定量的な調査を行った。結論は、私たちの想定を超える内容となった⁹⁾。

図表3のように、社員の越境が、個人・企業・地域にとってポジティブな影響を与えることが示唆され、地域エバ活動には、関係人口プロジェクトと同じく三方よしの効果が確認された。

6 越境がもたらすもの——社会的意義と今後の可能性

では、この越境を、筆者が経験した職場を変えることにとどめず、地域へと広げることによる社会的意義はどこにあるのだろうか。

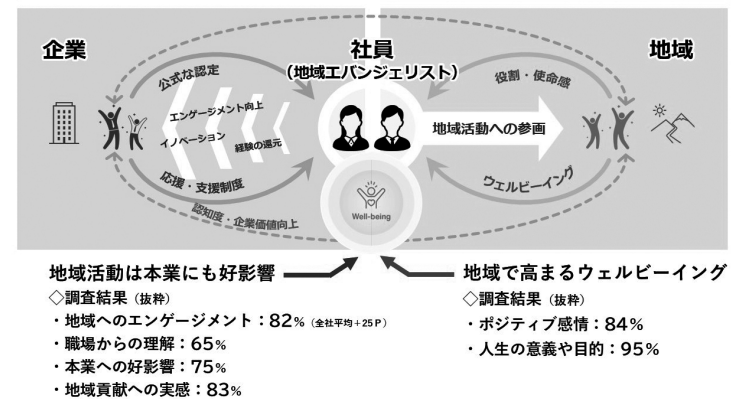
まず、ソーシャルイノベーションが生まれる可能性に注目したい。ミライ研の客員研究員でスローイノベーション株式会社の野村恭彦氏は、ソーシャルイノベーションを起こすスローリーダーシップという概念を提唱している。答

えのある時代には、強いリーダーが目標やゴールを示し、周囲に影響を与え変革を起こしていくスタイルが求められていた。だが、答えのない時代のリーダーシップには、「旗を立てる」「聴ききる」とともに変わる」プロセスが必要だという⁷⁾。地域は、企業の枠を超えた多様な人材のつぼである。越境者は、そこで出会うさまざまなステークホルダーの思考や感情を理解し、感情の奥にある願いを聴ききるための対話を重ねること、たとえば、地域のかげがえのない魅力を存続させたい、地域の課題を良い方向に解決したいなどの想いが湧き上がり、自らの心に火をつける。そして、徐々に能動的かつ協働的な市民へと自ら変化していく。そして、越境者と地域側、お互いの視座と関係性が高まることで、本当の願いからプロジェクトが立ち上がり、越境者と地域が共に変わっていく。そのプロセスこそが、ソーシャルイノベーションの源泉であり、ミライ研が大切にしたい地域の価値でもある。

次に、三方よしの観点から考察する。まず、越境者にとっては、地域にある自然やその土地固有の文化や暮らしと自身自身を五感でつなぎ直すことで、人間の生き方そのものへの問いを投げかけられる。人間は自然に触れることによって都会のストレスが軽減し、人間中心の世界観ではなく人間は自然のほんの一部であるという意識が芽生えてくる。企業における越境経験が、働き方の選択肢を提供するとすれば、地域をフィールドとした越境＝関係人口の創出には、越境者が、地球や私たちを取り巻く社会と共によりよく生きる選択肢を得られる可能性がある。

地域側にとっても、一般の観光客と同様に、越境者の宿泊、消費活動などによる経済的価値が生まれることはもちろん、越境者からの刺激によって、地域の魅力が再発見され、地域愛が生まれ、そこから地域内外の人々との共創が始まる可能性がある。越境者の一部が、関係人口から二地域居住や移住定住に至る

図表3：社員の地域活動がもたらす価値～三方よし～



出所：NTT 東日本 地域循環型ミライ研究所ホームページ

ケースもあるだろう。地方創生へのきっかけという意味合いにおいても、地域側に大きな意義があると言えよう。

また、送り出す企業にとっても、研修等により社員を地域に接続することは、人的資本経営やCSR (Corporate Social Responsibility)・CSV (Creating Shared Value) の観点からも、有効な投資と言えるのではない。地域への越境が、社員のソーシャルイノベーション人材育成のみならず、地域社会の活性化にもつながり、さらに、組織へのエンゲージメントが向上するとしたら、大きな効果と言えるだろう。現在、日本における企業の研修費用市場予測は6000億円を超えており、企業のイノベーション創出、リスクリングの必要性が高まるなかで、更なる拡大が見込まれている^[1]。今後の可能性として、都市の企業が研修費用や福利厚生の一部を、地域をフィールドとした越境人材育成施策等に投資することができれば、日本社会全体にとって、社会的・経済的なインパクトをもたらすと言えるだろう。企業からの越境×地域＝関係人口創出の動きが、今後、活発化していくことに期待したい。

7 おわりに

ミライ研は、今後もさまざまな実証研究を通じて、ローカル・ループのモデル創出や地域をフィールドとした越境経験をデザインし、関係人口創出による個人・企業・地域にとって三方よしのモデルを広げていきたいと考えている。そのためには、ミライ研と想いを同じくする人々や組織とのつながりが不可欠である。GLOCOMは、今後もミライ研のかけがえのない共創パートナーであり、産官学をつなぐ知のプ

ラットフォームであり続けることを期待したい。

最後に、筆者に越境経験を与えてくれた当時の上司、職場の皆さん、NTT東日本という企業に、そして、ミライ研を応援してくださるすべての皆さまに、心からの感謝を伝えたい。

【編集部註】 本稿の内容および執筆者の肩書は2026年6月1日時点のものです。2026年6月12日よりNTT東日本株式会社千葉事業部千葉事業部長 兼 千葉支店長。

註

*1 ヒュッゲとは、デンマーク人のライフスタイルで大切にされている概念。「居心地の良い雰囲気です」「時間や日常の小さなことに幸せを感じる心のあり方や暮らし方」を示す。たとえば、家族や親しい友人とたわいもないおしゃべりをしながら食事をする時間、キャンドルの灯った暖かい雰囲気の中で心満たされる状況のこと。

【参考文献】

- [1] 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
- [2] 原田未来(2025)『越境人材』英治出版
- [3] 経済産業省(2025)「越境学習をイノベーション創出につなげるために」
- [4] 総務省(2008)『情報通信白書2008』
- [5] 猪狩典子(2010)「ICT利用先進国デンマークに学ぶ——行政・医療・教育の情報化」国際大学グローバル・コミュニケーション・センター編著『未来を創る情報通信政策——世界に学ぶ日本の針路』第1章、NTT出版
- [6] 高橋博之(2025)『関係人口——都市と地方を同時並行で生きる』光文社新書
- [7] 野村恭彦(2022)朝日新聞SDGsACTION「傾聴から始まる答えない時代の『スローリーダーシップ』提唱者の野村恭彦さんに聞く」
- [8] NTT東日本地域循環型ミライ研究所・三菱UFJリサーチ&コンサルティング(2026)「地域循環型社会を実現するローカル・ループの考察」横須賀市走水における実証からの示唆」
https://www.ntt-east.co.jp/release/detail/pdf/20260128_03_04.pdf (最終閲覧2026/2/1)
- [9] NTT東日本地域循環型ミライ研究所(2026)「地域エバンジェリストに関するウェルビーイング・エンゲージメント調査報告書」
https://www.ntt-east.co.jp/regional_circulation/pdf/report_2026_01.pdf (最終閲覧2026/2/1)
- [10] 地域循環型ミライ研究所note
https://note.com/regional_mirai (最終閲覧2026/2/1)
- [11] 矢野経済研究所(2025)「企業向け研修サービス市場に関する調査」
https://www.yano.co.jp/press-release/show/press_id/3895 (最終閲覧2026/2/1)



GLOCOMウェブサイトにて、全文ダウンロードいただけます。

印刷版は、Amazon.co.jpにてご購入いただけます。



<https://www.glocom.ac.jp/publicity/chijo/11795>

智場 #125

情報社会研究のポリログ — AI、ガバナンス、智の実装

責任編集	伊藤 将人、小林 奈穂
監修	砂田 薫
編集・制作進行	武田 友希
発行人	松山 良一
発行日	2026年7月9日
発行所	国際大学グローバル・コミュニケーション・センター (GLOCOM) 〒106-0032 東京都港区六本木6-15-21 ハークス六本木ビル 2F URL https://www.glocom.ac.jp/ TEL 03-5411-6677 E-mail inquiry-glocom@glocom.ac.jp
印刷・製本	株式会社 紙藤原
校閲・校正	濱田 美智子
表紙・装丁	株式会社 コンセント

『智場』は、国際大学グローバル・コミュニケーション・センター (GLOCOM) が発行している機関誌です。

「智場」は、「知識や意見の交換と流通の場」を意味する言葉です。

1995年に創刊され、情報社会学のフロンティアに挑み続けています。

©Center for Global Communications, International University of Japan, 2026.