バウンダリーレス・エクスペリエンスによる人と組織の変容可能性の実証実験

動的な学びの輪の広がりで人・組織・社会が共に豊かになる道を拓く可能性を探究する

実証実験のまとめと報告

ＰＭＩ研究会 分科会「越境＆ダイアログ合宿」｜2024年6月～2025年3月

本編目次 | 実証実験の意味や価値、得られた気づきや学び

1. 報告書を届けたい人、届けたい価値
2. 本取り組みのねらいと問い
3. ねらいを実現するために大切にしてきたこと
4. 実証実験の全体像
5. 実験中に起きた印象的な出来事に共通する要素
6. 脱境界を生み出す場やプロセスづくりのポイント
7. 実証実験の総括（まとめ）
8. 実験で終わらないために：今後の進め方アイデア

1.
報告書を届けたい人、届けたい価値

報告書を届けたい人・届けたい価値

変えたいと願う人に、種を蒔くコツと勇気を届け、共に歩みたい。

本分科会での実証実験を今後に活かしていくためには、報告書を誰に届け、そこから何を起こしていくかが重要だと考えています。
この報告書が報告で終わらず、動的な学びの輪を広げる脱境界の体験「バウンダリーレス・エクスペリエンス」を生み出し、歩むきっかけとなることを願っています。

人・組織・地域の変容に関心があり、
そのための種を蒔きたいと思っている人には...

● 人や組織の内発的な成長や変化を生み出す「脱境界」体験の大切さを表現する言葉と
環境に合わせてデザインするヒントを

● 組織や役割にとらわれず、これまでの延長ではない思考の広がりを
育む支援をするためのポイントを

● 組織や地域を越えて、脱境界に取り組む仲間たちとの共通言語と
自分がやろうとしていることの価値への信頼を

脱境界の体験へと仲間を送り出す、人や組織には...

● 脱境界の体験に参加する仲間が、事前や事後も含むプロセスの中で
どのようなチャレンジに直面し、どのように変化するのかという理解を

● 脱境界の体験に参加する人・しない人という分断を越え、
中長期的な価値の広がりを共に育んでいくヒントを

脱境界の体験に参加した人には...

- 脱境界の体験に参加した・しないを越えて、体験の意味や価値を広げ育てていくためのガイドを
- 脱境界の体験の価値を話し合い、どうすれば「ここ」で生み出せるかを共に企てる仲間を増やす対話ツールを

2.
本取り組みのねらいと問い

PMI研究会 Performance Management Innovation Consortium

パフォーマンス・マネジメント革新研究会は、組織の壁を越えた共同研究を通し、
従来のパフォーマンス・マネジメントのあり方を見直し、将来の企業と人を支える革新的な
パフォーマンス・マネジメントの哲学と方法論を創造することを目的とし、2015年に発足しました。
実態調査や課題検討、デザインの試行などを行いながら活動しています。

参考｜PMI研究会・PMIフォーラム：人・組織・社会に価値を生み出すパフォーマンス・マネジメント革新
https://www.humanvalue.co.jp/wwd/pmi/pmi-forum/

バウンダリーレス ～脱境界へのパフォーマンス・マネジメントの実践～

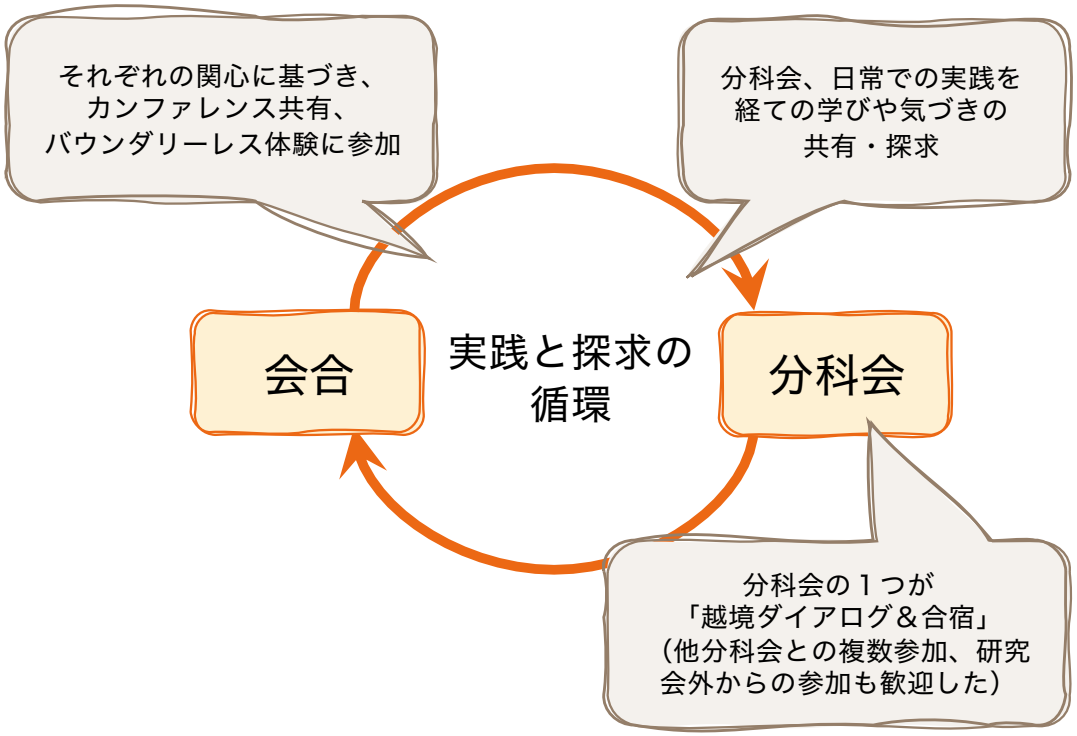
第８期（2023年度）の研究会活動では、1人ひとりが境界を超えて発想し、相互に繋がり合いながら価値を創出するための経営や人事のあり方を探求しました。その中で、組織の分断を超えて融合に挑戦することから生まれる価値や、まずは自身の枠組みを認知し、他者の視界や枠組みを得る「体験」の意義、枠組みが揺らぐ思考や実践を一時的でなく日常的に行い、枠組みを再構築することの重要性が浮かび上がりました。

そこで第9期（2024年度）では、**価値創造をし続けるために、いかに既存の枠組みや境界を日常的に超え続ける実践やチャレンジをしていくか**という「バウンダリーレス～脱境界へのパフォーマンス・マネジメントの実践～」をテーマとして、参加メンバーの体験や実践をもとに、さらに探求と実践を深めました。

本取り組みは、パフォーマンス・マネジメント革新研究会（通称：PMI研究会）の第９期における分科会「越境ダイアログ＆合宿」の分科会が中心となって企画しました。

第9期の探求を深めるための多様な実践アイデアの１カテゴリから生成したチームです。

脱オフィス・焚き火を囲むダイアログ・多分野の方とのダイアログ、自己・他者探求・合宿・パーソナルストーリー共有・大事にしていることの共有・実践者の軸探求、それがすべてを素材に生まれたのが本実証実験です。



「越境ダイアログ＆合宿チーム」とは

本取り組みを通して答えようとしていた問い：

“ 人と組織が真の意味で変容を遂げるには、これまでの当たり前を越える脱境界（バウンダリーレス）の力を高める「動的な学び」が必要ではないか？

“ バウンダリーレス・エクスペリエンス（脱境界の体験）で得られる学びや気づきは、人と組織の変容可能性や企業価値にどうつながるのか？

「動的な学び」とは

個人に学びが閉じずに他者や組織にも広がったり、学んだ知識や経験が他者との相互作用を通じて組織の知恵として結晶化したり、絶え間なく変化していく状況に対して主体的に適応し続けていく中で、人や組織に変容をもたらす学習です。

「バウンダリーレス・エクスペリエンス（脱境界の体験）」とは

日常の業務とは全く異なるフィールドに身を置き、誰かから与えられたプログラムに乗るのではなく、想定されたアウトプットを出せばよいわけでもない揺らぎの中で対話と探究を重ね、ひたすら自分に向き合う体験。

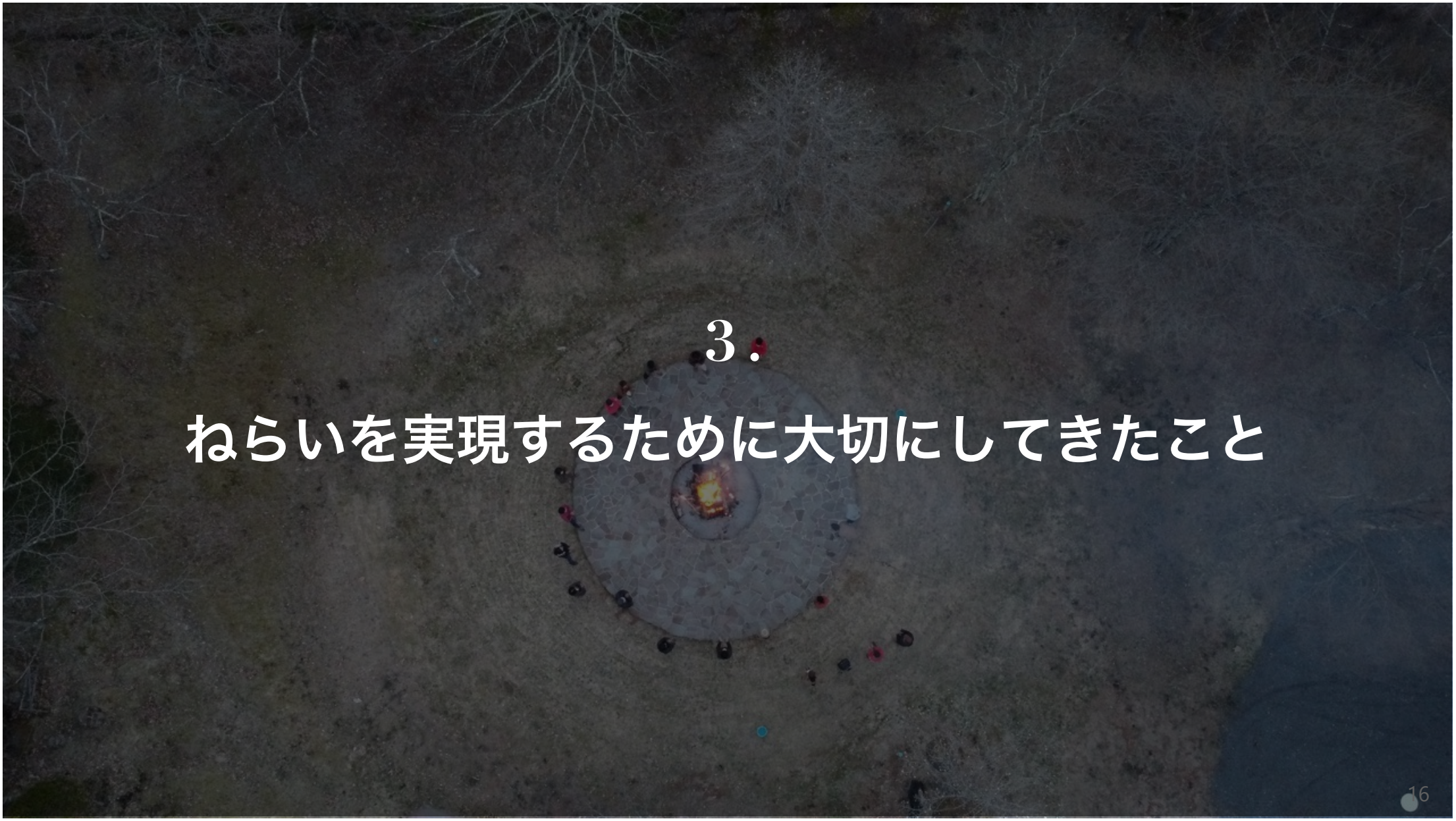
その体験をそれぞれの組織の現状とつなぎ合わせ、人や組織の変容の営み（取り組み）を実践し続けていく体験。そうしたプロセスすべてをバウンダリーレス・エクスペリエンスと位置づけます。

実証実験のねらい：

バウンダリーレス・エクスペリエンス（脱境界の体験）で
得られる学びや気づきが、
人と組織の変容可能性や企業価値に
どうつながるのか、どう影響するかを実験し、検証する。

実証実験の範囲

バウンダリーレス・エクスペリエンス（脱境界の体験）を通して何が起こるのか？
そこからどんな学びや気づきが得られるのか？
それは人（自分自身）や組織（自組織）にどんな価値や変化をもたらすのか？
これらの問いに答えられるようになることを目指し、歩んできた半年間の日々の全てが実証実験だったといえます。



3.
ねらいを実現するために大切にしてきたこと

ねらいを実現するために大切にしてきたこと：

❶「合宿」という機会を使い、自分たちが実験台となって価値を検証する
❷ 全ての体験をバウンダリーレス・エクスペリエンス探究の糧とする
❸ 目的を固定せず、すべての出来事を活かしてアジャイルに進む
❹ 徹底的に振り返り続け、学びと歩みを止めない（イベントで終わらない）

ねらいを実現するために大切にすることは、初めから定められていたものではなく、実験に参加したメンバーが話し合いを重ねながら作っていきました。それらはどういうことだったのか、１つずつ解説していきます。

ねらいを実現するために大切にしてきたこと

❶「合宿」という機会を使い、自分たちが実験台となって価値を検証する

合宿だけで人と組織の変容は起きません。

合宿を経て得たものをそれぞれの組織の現状とつなぎ合わせ、人や組織の変容の営み（取り組み）を実践し続けていく、そのプロセスすべてをバウンダリーレス・エクスペリエンスと位置づけました。体験から得たものを自身や組織の現状とつなげられるかが、価値の検証プロセスでした。

そのような体験を通ることでしか得られない学びや気づきが、人と組織の変容可能性や企業価値にどうつながるのかについて、バウンダリーレス・エクスペリエンスの価値を実証する実験を行い、この報告書を作りました。

「合宿」とは

「日常の業務とは全く異なるフィールドに身を置き、誰かから与えられたプログラムに乗るのではなく、想定されたアウトプットを出せばよいわけでもない揺らぎの中で対話や探究を重ねながら、ひたすら自分やお互いに向き合う時間です。
今回の実験では、そのような過ごし方が可能になる場として、群馬県北軽井沢の「TAKIVIVA」を選びました。

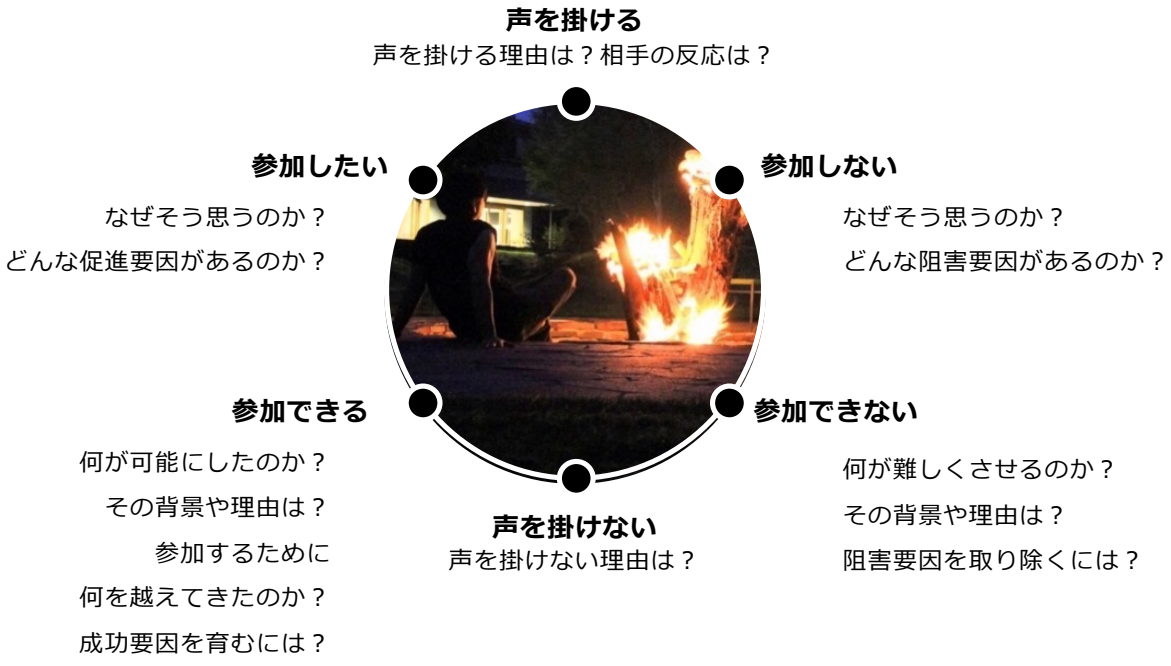
体験から得たものを自身の現状につなぎ合わせる＝自己マスタリー（自己研鑽）

自身が心底から望むビジョンや目的の実現に向けて、真剣に生きようとするプロセス（過程）。ピーター・センゲらが提唱する「学習する組織」を実現する５つのディシプリンの１つです。
「自分がどうありたいか」という個人ビジョンと、現実の姿の間にあるギャップが、「クリエイティブ・テンション（創造的緊張）」を創り出し、それが個人の学習と成長、そしてビジョンの実現に向けた大きな推進力となります。

起きることや起きないこともすべて情報として生かすことで、探究と実践が進んでいきました。

たとえば実証実験に組み込んだ合宿の「事前」には、企画書を元に誰かを誘う（自身が参加を検討する）、参加を決める、当日までに頭と心の準備を整えるというプロセスが存在します。その過程でそれぞれの人や組織に起きたことをもとに、人の関係や思考、組織のカルチャーや習慣などがバウンダリーレス・エクスペリエンスをデザインする上でどのように影響するのかを探究しました。

また、そこから得られた気づきをもとに、周囲への働きかけを工夫することで、どうすればバウンダリー（境界）を越えやすくなるのかという、人や組織の変容を後押しするヒントも得ながら進むことを大切にしました。



ねらいを実現するために大切にしてきたこと

❷ 全ての体験をバウンダリーレス・エクスペリエンス探究の糧とする

参考｜企画書で明らかにした「決まっていることと決まっていないこと」

「合宿で何をするかが分からず不安」という声に対し、下記を明らかにして企画書に記載した。

明らかになっていること（決まっていること）

- バウンダリーレス・エクスペリエンスが、人と組織の変容にどう結びつくかを「合宿」を活かして実証実験すること
- 「合宿」だけではなく、その体験を持ち帰っての実践を報告書にまとめること（合宿に参加しない人も実験に加わることができる）
- 合宿の開催場所、日時、移動方法、参加費用、滞在中の食事の内容案、合宿前後の地域体験（オプション）イメージ
- 合宿前に参加者同士のオンライン顔合わせ、オリエンテーションの場を持つ
- PMI研究会参加者を中心に参加募集をすること
- 合宿後に振り返りやその後の実践探求のタッチポイントを重ねる
- 合宿参加者人数は全員で対話できるサイズを想定し、24名までとする
- 実証実験をするため、詳細なプログラムはあえて作らない

その場で生成していくこと（決まっていないこと）

- 合宿の詳細なプログラム、場での過ごし方、起こることや生まれること
- 合宿後に各自や組織の中で何が起こるか
- どの企業から何人参加するか、誰が参加するのか
- どのような内容の報告書が作られるか
- 各自がどのような体験を得るか

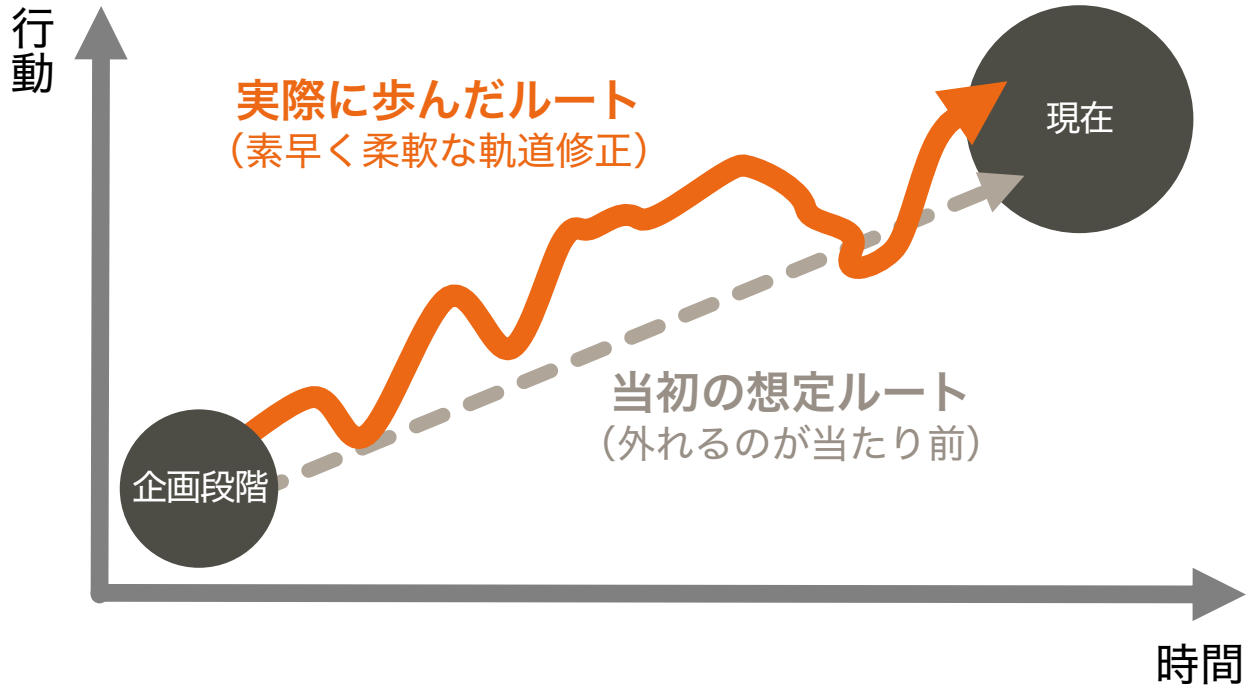
ねらいを実現するために大切にしてきたこと

❸ 目的を固定せず、すべての出来事を活かしてアジャイルに進む

分からないことや予期せぬことを受容するEasy Goingな姿勢が、アジャイルな動きを可能にしました。

起きること、起きないこともすべて糧としながら実証実験を進めるには、予期せぬことが起こることを前提に、分からない中でも進む、アジャイルに動けるチームであることが必要でした。

そのため、「やってみよう」「失敗はない」というEasy Goingな姿勢と、「じゃあどうする？」「次はこうしよう」という柔軟な軌道修正を大切にしました。



正解のない道を不安や違和感に向き合い続けて歩むには、「とことん振り返る」ことが必要でした。

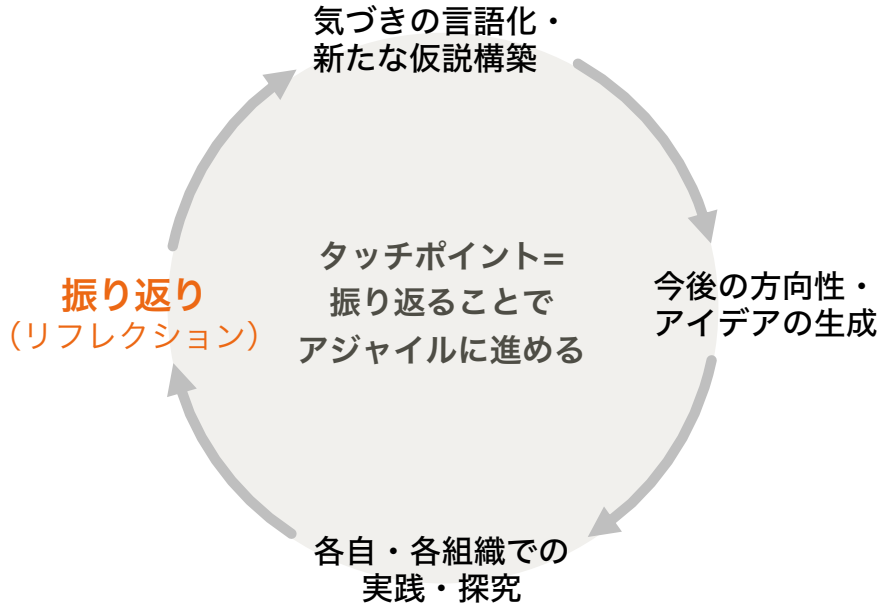
素早く柔軟に軌道修正しながら進むために欠かせなかったのが、頻繁に設定したタッチポイントや投げかけられる問いを元に「とことん振り返り続ける」ことでした。合宿前・合宿中・合宿後のプロセスは、「ただのイベントで終わらないためにどうすれば良いか」「この体験から我々は何を学び、どう生かすのか」という問いに常に向き合い続けた時間だったともいえます。

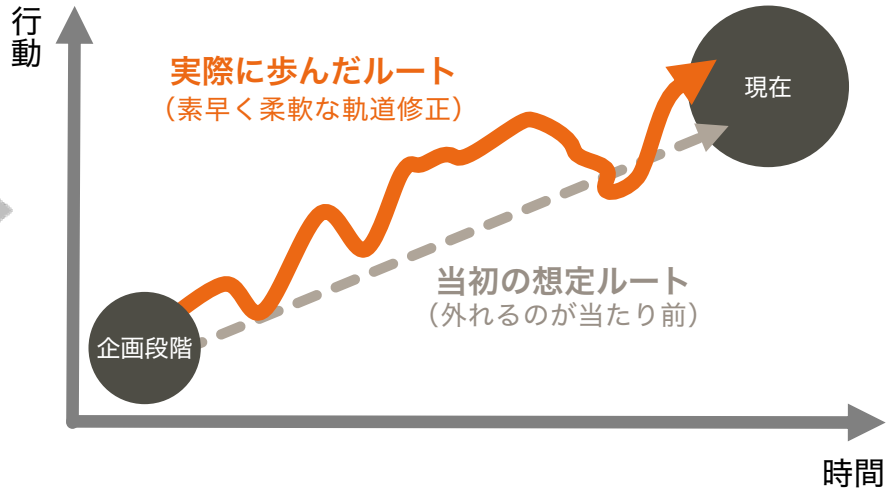
誰も正解を知らない中、共に歩き続けるためには、お互いの気づきや発見、不安や違和感も言語化しながら学び合う、振り返りのプロセスから次の一歩を生み出すことが必要でした。

実現したい状態に近づくための実験アイデアを素早く生み出し、素早く行動し、素早く振り返る。この実証実験を通して得られた様々な気づきや学びは、この「とことん振り返る」ことから生まれました。

ねらいを実現するために大切にしてきたこと

❹ 徹底的に振り返り、学びと歩みを止めない（イベントで終わらない）





ねらいを実現するために大切にしてきたこと

❹ 徹底的に振り返り、学びと歩みを止めない（イベントで終わらない）

4.
実証実験の全体像

実証実験に関わった仲間たち

この実証実験に関わった一人ひとりは、それぞれ異なる想いや問いから参画を決め、組織を越えた仲間と共に「事前：企画からオリエンテーションまでの検討や準備プロセス」「当日：合宿３日間の対話や探求や地域での体験プロセス、「事後：これでもかと重ねる探究や対話、それぞれのフィールドでの実践からバウンダリーレス・エクスペリエンスの価値を明らかにするプロセス」の実証実験を作り上げました。

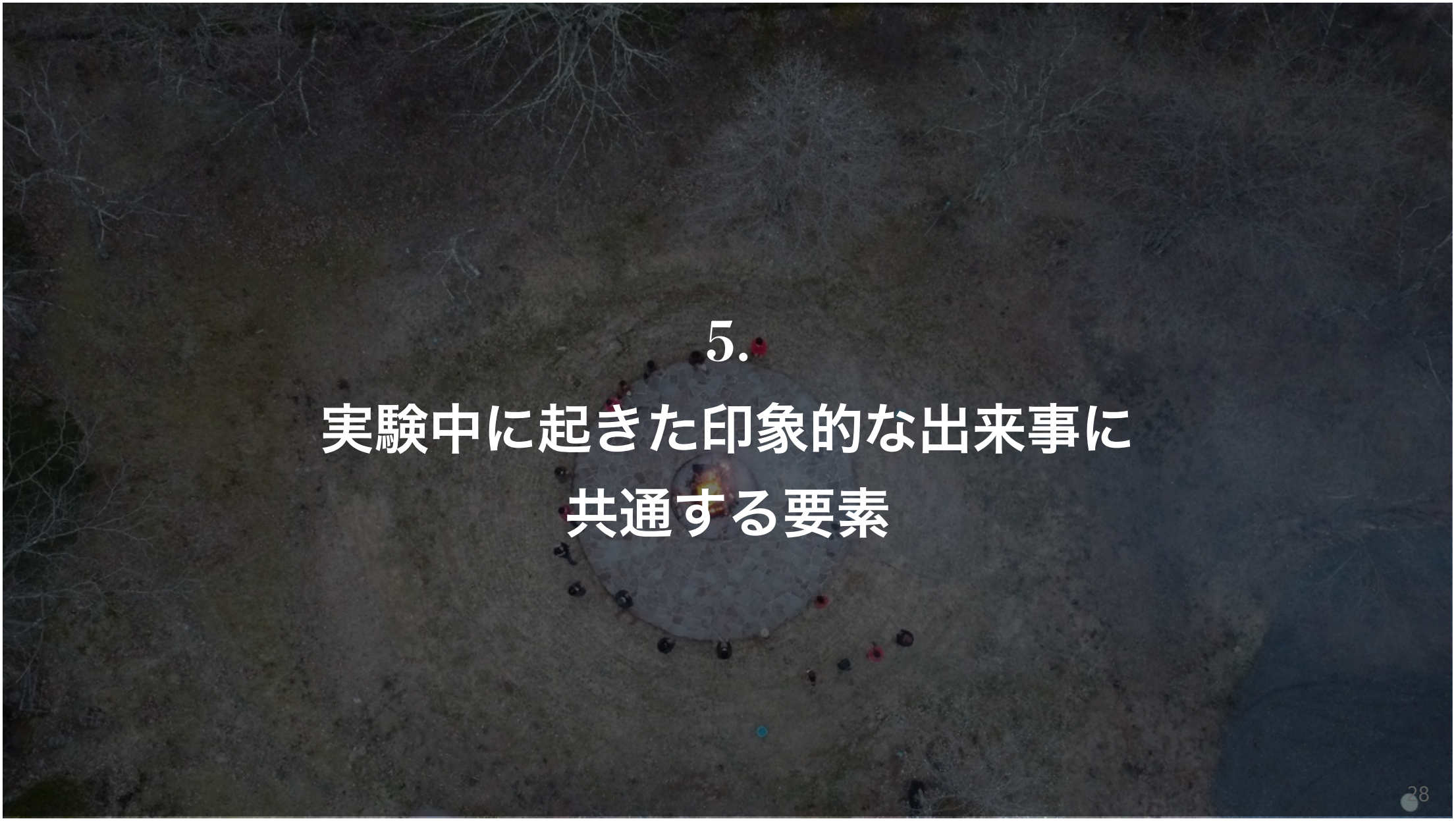
実証実験の全体像

合宿の事前・当日・事後のプロセスで起きること、起きないこともすべて糧としながら実証実験を進めるために、予期せぬことが起こることを前提にアジャイルに進め方を変え続けました。頻繁なタッチポイントをこれでもかと重ね、アイデアを出す・実践してみる・振り返って学んだことを次のアイデアに生かす、という循環を回しながら、企画からまとめまでのプロセスを進んできました。

実証実験の全体像

PMI × Boundaryless

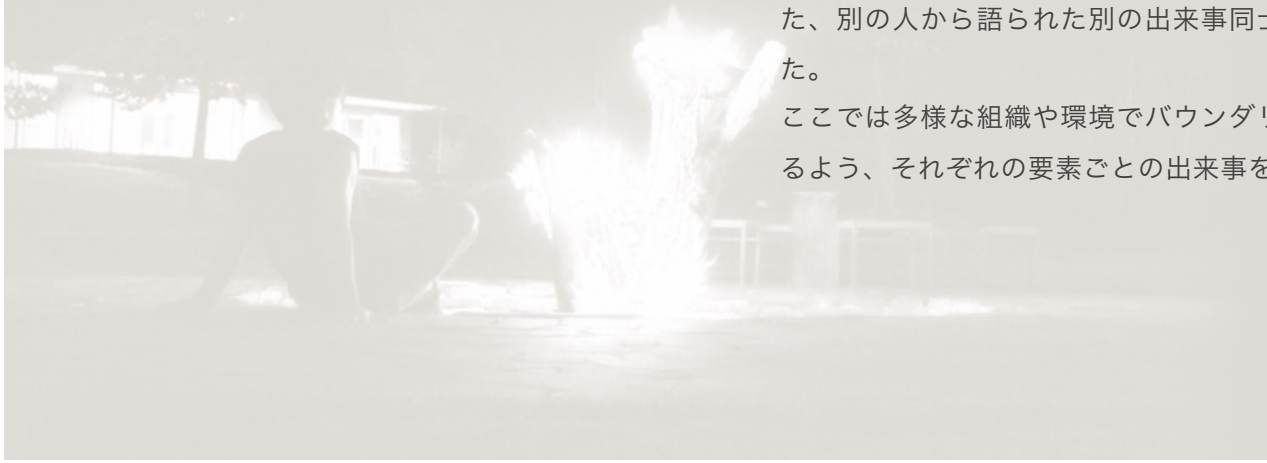
企画 >>> 募集 >>> 実践・探究（合宿） >>> 振り返り >>> まとめ報告 >>> 実践



5.
実験中に起きた印象的な出来事に共通する要素

実験中に起きた印象的な出来事に共通する要素

実証実験の全プロセスにおいて、関わったメンバーにとって特に印象的だった出来事とそう思った背景をヒアリングしてまとめました。興味深いのは、合宿中の出来事が多く語られていたことです。また、別の人から語られた別の出来事同士が、共通する背景や要素を持っているように見受けられました。
ここでは多様な組織や環境でバウンダリーレス・エクスペリエンスをデザインする上でのヒントになるよう、それぞれの要素ごとの出来事を紹介していきます。



実験中に起きた印象的な出来事に共通する要素

❶ 「居心地の良い居心地の悪さ」を作り続ける

❷ 一人ひとりが自分らしく過ごせる状態を共に作り続ける

❸ 個人を取り巻くシステムを感じて視野が広がり続ける

❹ 共に過ごす人々や場とつながり続ける

❺ 答えや目的をもたず、状況に適応し続ける

❻ 日常と離れ、ノイズを減らし、「人」を感じ続ける

❼ 相互作用を通し、動的な学びを起こし続ける

❽ 場や自分の影響力を調整し続け、個人やチームの力が現れるよう、
支える存在がいる

❶「居心地の良い居心地の悪さ」を作り続ける

- 合宿中のご飯は心配ないと言われたが、それ以外のことはわからなかった
- 何をするかは分からないが、この人たちとなら大丈夫だと思えた
- 合宿に行くまでのプロセス、過ごしている中での葛藤やモヤモヤがあった
- 固定メンバーで集い続けるのではなく、新たな人が入ってこられる状態を作っていた

❷ 一人ひとりが自分らしく過ごせる状態を共に作り続ける

- 焚き火を始める人と手伝う人、たこ焼きを焼く人、買い物に行く人、皆が自分らしくあった
- 仕事や時間に縛られることがなかった。普段よりも解き放たれていた
- 皆と一緒にいなくても、同じことをしなくても大丈夫だという安心感があった
- 互いの意思を尊重することのベースとして、互いの存在を尊重することができていた

❸ 個人を取り巻くシステムを感じて視野が広がり続ける

- 自然の中でゆっくり過ごし、自分に戻っていく体験をした
- 一森に囲まれ、青空や雨空の下で過ごし、焚き火を囲み、地の物を食べて過ごした
- 地域の豊かさや課題、そこで生きる人と交わる体験を通し、人・組織・社会のシステムを感じた
- 多様な仲間と共に対話や振り返りを続けることで、自身の捉え方も変化していった

❹ 共に過ごす人々や場とつながり続ける

- 焚き火を囲みながら、たこ焼きを焼きながら、自然に語られる一人ひとりの体験や想いに耳を傾けた
- TAKIVIVAの玉井さんや地域体験で出会った人を通して、場に流れているストーリーに共感した
- 共に過ごした場所や人と、切れない縁や信頼が生まれた（再訪したり、気軽に相談できたり）

❺ 答えや目的をもたず、状況に適応し続ける

- 合宿の中での目的やスケジュールを決めず、話し合いながら作っていった
- 天候や仲間の状況に合わせ、相談しながら進め方を変えていった
- 集う場所、椅子の並べ方や使い方も、誰ともなしに動きながら自分たちで作っていった
- 最初は何をしたらよいか迷いがあった人も、だんだんと自分から動くことに慣れていった

❻ 日常と離れ、ノイズを減らし、「人」を感じ続ける

- 静かな自然の中で過ごすことで、自分と仲間の存在に集中していた
- いつもと違う自社メンバーと、いつもと違う場所で共に過ごすことで、その後の関係も変わった
- 素直に話をすることができ、聞くことができた（特に焚き火やたこ焼きを囲んでいるとき）
- オンラインのタッチポイントや振り返りの間に、リアルで1日集い、対話する機会があった

❼ 相互作用を通し、動的な学びを起こし続ける

- 合宿に参加していない人を合宿での対話や振り返りへ招待するなど、探求や学習が閉じないようにした
- 合宿に参加したメンバーたちが、自組織での共有や振り返りを通して意味や価値を言語化し続けていた
- 合宿に参加していない人にも、共有や対話を通して驚きや変化が広がった
- 振り返り続けることで、体験を事業や組織における意味や価値に翻訳し、つなげ始めている

❽ 場や自分の影響力を調整し続け、個人やチームの力が現れるよう支える存在がいる

- 合宿の場のスタッフの皆さんが取り組みの目的や意味を理解して輪に入り、場や地域に招き入れてくれた
- 「居心地の良い居心地の悪さ」を共に作りつつ、皆の歩みが止まらないように、場とプロセスを支援するお世話係がいた
- タッチポイントの場を開く、情報をまとめるなどの運営支援はしながら、皆の意見や想いから事が進むよう支えた
- 「飲み物を買いに行ってもいいですか？」「いいんじゃないですかね」くらいの柔らかい後押しがあった

6.
脱境界を生み出す場やプロセスづくりのポイント

参考　「コンテンツ（こと）」だけでなく、「場」や「プロセス」を作ることで、脱境界が生み出される

学習や成長に影響を与える要素には、大きく分けて「コンテンツ（こと）」と「場」と「プロセス」があります。

コンテンツ

テーマ・取り組み内容・プログラム・ワーク・手法・テキストなどといった目に見えやすい要素。
「どこに行くのか」「誰と行くのか」「何をするのか」といった観点もこれにあたります。

場

その場で感じる雰囲気・コミュニケーションや相互作用のあり方・ホスピタリティといったものです。
集う場や空間がどんな雰囲気か、どんな空気が流れているかによって、そこにいる人々の関わり合いや相互作用、探求や学習の度合い、アクションが大きく変わります。

プロセス

事前の準備・働きかけ・事後フォローといった要素です。
人や組織の学習や成長のプロセスをどのようにデザインするのか、起きた変化をどう育むのかによって、その後の変化の大きさや取り組みの継続の度合いは異なります。

参考「場づくりで組織を変革する（プロセス・ガーデニング）」
https://www.humanvalue.co.jp/wwd/ot/process-gardening/

印象的な出来事に共通する要素
≒ 脱境界を生み出す場やプロセスづくりのポイント

実証実験の参加メンバーが体験を通した価値として語っていたのが、バウンダリーレス・エクスペリエンスを支える「場づくりの大切さ」や「プロセスの大切さ」でした。特徴的な出来事に共通していた要素は、まさに人とチームの脱境界を支える場づくりやプロセスづくりのポイントともいえます。あらためてそれぞれの要素を考えていきます。

印象的な出来事に共通する要素
≒ 脱境界を生み出す場やプロセスづくりのポイント

❶ 「居心地の良い居心地の悪さ」を作り続ける

❷ 一人ひとりが自分らしく過ごせる状態を共に作り続ける

❸ 個人を取り巻くシステムを感じて視野が広がり続ける

❹ 共に過ごす人々や場とつながり続ける

❺ 答えや目的をもたず、状況に適応し続ける

❻ 日常と離れ、ノイズを減らし、「人」を感じ続ける

❼ 相互作用を通し、動的な学びを起こし続ける

❽ 場や自分の影響力を調整し続け、個人やチームの力が現れるよう
支える存在がいる

脱境界を生み出す場やプロセスづくりのポイント

❶「居心地の良い居心地の悪さ」を作り続ける

そもそも目的や答えなどは最初からあるものではなく、作っていくのだという前提に立っていることで、一人ひとりが自分で考えて動かないと何も起きない状態。故に何をしてもよいということが共通の認識となっていき、「Easy Going（やってみよう）」が生まれていきました。

また、「続きはまた」とスッキリしない状態で終わり続けることも、思考を止めず探究を続ける一助となっていたようです。

全てが明らかになって安心してしまったり、逆に何もかもが不明で不安が大き過ぎると、この変化は起きません。目的や答えは与えないが、一歩踏み出す勇気と安心感は育む、というのが場づくりのポイントといえるかもしれません。

❷ 一人ひとりが自分らしく過ごせる状態を共に作り続ける

常に一緒に行動するわけではないがお互いの存在は常に感じている、という絶妙な距離感から、自由に振る舞っても大丈夫という安心感が生み出されていきました。また、誰かの自分らしい振る舞いが、他の人の自分らしい振る舞いを尊重したり、解放することにつながりました。

関係性が切れた状態で各自が好き勝手に振る舞うだけでは、この安心感は生まれません。

関係性のチューニングが常に行われている状態を作ることが、場づくりのポイントといえそうです。

脱境界を生み出す場やプロセスづくりのポイント

❸ 個人を取り巻くシステムを感じて視野が広がり続ける

自分自身に戻っていくゆっくりとした時間の中で、人・組織・社会を感じる五感のレセプターが開き、個人としてもチームとしても感受性が上がっていきました。

自分自身の感覚は内側から開いていくものであり、外から無理に広げようとしてもかえって逆効果となります。

どこで何をするか以上に、どんな過ごし方をしたら五感のレセプターが内から開かれていくのか、それを考えながら脱境界の体験の場やプロセスをデザインすると、合宿に限らず様々な形での実践機会が生まれそうです。

❹ 共に過ごす人々や場とつながり続ける

一人ひとりの人生や場に流れているストーリーに触れることで、自分自身から相手や場につながっていくことができました。

「リラックスしてください」「何でも話してください」といった外からのアプローチは逆効果で、やらされ感を招きます。

その場の雰囲気や時間や相手を気にせず、自分が話したいことを安心して語れる空気や場を作ること、好奇心や敬意をもって人や場につながっていけるような体験のプロセスを作ることが大切そうです。

脱境界を生み出す場やプロセスづくりのポイント

❺ 答えや目的をもたず、状況に適応し続ける

一人ひとりが大切にしたいことを軸に動き続ける中で、個人や集団としての「不安定でもやもやする状態への耐性（ネガティブ・ケイパビリティ）」が高まっていきました。

与えられる目的は安心感をもたらす一方、受け身や他罰的な意識を招いたり、不安定な状態へのストレス耐性を下げます。

「①『居心地の良い居心地の悪さ』を作り続ける」と同じく、そもそも目的や答えなどないから作っていくのだという前提に立った場やプロセスを作っていきたいです。

❻ 日常と離れ、ノイズを減らし、「人」を感じ続ける

日常と異なる環境で過ごすことで、自分と仲間にだけ集中し続け、素直に話し、聞くことができる状態が育まれていきました。

同じ組織の人であっても、一緒に仕事をするわけではない離れた関係性で過ごしたことも「日常とのズレ」を引き起こしてくれたという声もありました。また、ただ場所を変えるだけでは「日常」が持ち込まれ過ぎ、それがノイズとなって思うようなズレが起こせないかもしれません。

場所や人を変えるだけではなく、その場での過ごし方や互いへの向き合い方、またどのように頭と心の準備を整えてその場に至るのかというプロセスを変えることが必要かもしれません。

脱境界を生み出す場やプロセスづくりのポイント

❼ 相互作用を通し、動的な学びを起こし続ける

「バウンダリー（境界）は人の認知が作り出すもので良し悪しはない」というのが、実験に関わった仲間たちの現時点での結論です。

また、日常的に接しない人々との間で脱境界の体験が行われることは、その後の継続や広がりに大きなインパクトを与えるということも分かりました。これは他地域・他企業の人たちとの脱境界の体験の価値とともに、同じ企業から経験や役割が違う複数人（特に３人）が参加していることの価値についても挙げられます。

体験した・していないなどで生まれがちなバウンダリーも、丁寧に対話や理解の輪を広げていくことて越えていくことができます。

ただし、バウンダリーを越えさせようとする行為は、バウンダリーの存在を逆に強調したり、やらされ感を招き逆効果となります。

合宿に限らず、脱境界の体験で起きる変化を自身の仕事にどうつなげるかを考えたり、多様な人との対話や交流を通して取り組みが一部に閉じない広がりを育んでいくなど、経験や関与度によるバウンダリーを越える相互作用の工夫も必要そうです。

脱境界を生み出す場やプロセスづくりのポイント

❽ 場や自分の影響力を調整し続け、個人やチームの力が現れるように、支える存在がいる

今回の実証実験の振り返りで何度も出てきたのが「お世話係の人がいなくてもここまで来られたのか」という問いでした。しかし、１人の人間としての想いから場や仲間に関わりながら、諦めずに共に歩み続ける存在がいたから動きが止まらなかった、というのが実験に関わった仲間たちの結論です。ただし「想いが強すぎても引っ張りすぎて、受け身な状態を作ってしまう」「こうあるべきという枠組みから参加者の要求に応えようとする事務局的な関わり方では、やる側・やらされる側を作ってしまう」という、単なるサポートではないスタンスの大切さも強調されています。

答えのない道だからこそ、起きること・起きないことに振り回されず「じゃあどうするか」を共に考え、メンバーが対等な関係でいられるよう自身の影響力を調整したり、個人やチームの力が中から現れるよう、支える存在がいることは、重要かもしれません。

合宿に限らず、自分の力で歩めるような場とプロセスを、起きていること・起きていないことも実現したい状態へと生かしていく支援を誰がするのか（したいのか）も考える必要があります。また、運営を支えるメンバーだけではなく、脱境界の体験を行う場（会場）自体も、同じような哲学で運営することで「お客様」を作らないようすることも考慮する必要があるでしょう。

7.
実証実験の総括（まとめ）

本取り組みを通して答えようとしていた問い

人と組織が真の意味で変容を遂げるには、
これまでの当たり前を越える脱境界（バウンダリーレス）の力を高める
「動的な学び」が必要ではないか？
バウンダリーレス・エクスペリエンス（脱境界の体験）で得られる学びや気づきは、
人と組織の変容可能性や企業価値にどうつながるのか？

「動的な学び」とは

個人に学びが閉じずに他者や組織にも広がったり、学んだ知識や経験が他者との相互作用を通じて組織の知恵として結晶化したり、絶え間なく変化していく状況に対して主体的に適応し続けていく中で、人や組織に変容をもたらす学習です。

「バウンダリーレス・エクスペリエンス（脱境界の体験）」とは

日常の業務とは全く異なるフィールドに身を置き、誰かから与えられたプログラムに乗るのではなく、想定されたアウトプットを出せばよいわけでもない揺らぎの中で対話と探究を重ね、ひたすら自分に向き合う体験。その体験をそれぞれの組織の現状とつなぎ合わせ、人や組織の変容の営み（取り組み）を実践し続けていく体験。そうしたプロセスすべてをバウンダリーレス・エクスペリエンスと位置づけます。

本取り組みを通して得られた「いまの答え」の総括

実証実験に参加した一人ひとり答えを統合し、多言語モデルを使用して５項目に分類した

実験のプロセス（事前・合宿・振り返り）を経て、
自分自身の体験からバウンダリーレス・エクスペリエンスの意味や価値を語るとしたら…

1. **境界線の価値が再定義される**

   境界が揺らぐことで、これまで「壊すべきもの」と思っていた枠組みに気づくことができます。また、境界は固定的なものではなく、緩やかで、人の思考や経験と共に変化するものであることも、体感してきました。境界の存在やその変化に気づくことで、共通体験の意味を深めていくことができました。

2. **非日常環境での自己探求が起きる**

   忙しい日常から離れ、自然の中で五感を研ぎ澄ませることで、普段見落としている感覚や感情に気づくことができます。また、その体験を何度も振り返ることで、多様な個人の気づきが積み重なり、組織としての学びへと発展させることができるという手応えも感じました。

3. **関係性の変化とともに対話が深まる**

   全体のプロセスを通して、参加者が組織内での役割を脱ぎ、ありのままの自分でいられる安心感が、人としての深いつながりを生み出します。また、合宿に行った人が、行かなかった人に体験を共有することで対話が生まれ、問いを深めることで相互理解が進んでいく体験もしました。

4. **未知への挑戦で自己変革が起きる**

   目的やスケジュールのない場で自由に過ごすことで、自分の「当たり前」を問い直し、境界を引き直すことができます。恐れを乗り越え、他者との関係性の中で自分の大切なものを再確認する機会となりました。

5. **バウンダリーレス・エクスペリエンス（脱境界）が持続する**

   体験を通じて、自分の感受性を育て、境界を曖昧にする勇気を持つことの大切さを実感できます。境界を意識しつつ、それが揺らいだ先に生まれる新たな価値を見出すことが、自己や組織の成長につながっていくと感じます。

本取り組みを通して得られた「いまの答え」の総括

実証実験に参加した一人ひとり答えを統合し、多言語モデルを使用して５項目に分類した

答えようとしていた問い（バウンダリーレス・エクスペリエンスで得られる学びや気づきは、人と組織の変容可能性や企業価値にどうつながるのか？）への「いまの答えは」？

1. **目的を手放すことで新たな価値が生まれる**

   目的に固執せず、遠回りのように思える体験を受け入れることで、感受性や新たな学びを得る力が高まります。それによって、組織の変容や企業価値の向上につながります。

2. **プロセスの重要性と体験知が獲得される**

   事前準備・体験・振り返りのプロセスを通じて、学びや気づきが深まり、それが組織や個人の変革につながります。特に、既存の枠を超えた体験は、思考の柔軟性や主体性を養うことができます。

3. **境界を超えることで共感とつながりが生まれる**

   自然や異なる環境に身を置くことで、感性が豊かになり、互いのありのままを受け止め合える関係性が生まれます。その結果、仲間と価値観を共有し合うことができ、より温かく柔軟な組織文化の醸成につながります。

4. **個の変容が組織の変革を生む**

   「自分自身の情熱や目的意識の明確化」「役割を超えた探求」「思考の柔軟性の向上」が、個人のエンゲージメントやパフォーマンスを高め、最終的に企業価値が向上することにつながります。

5. **未知に向き合う力が企業の未来を育む**

   予測不能な時代において、脱境界の学びや体験は、固定概念を打破し、創造的な発想や適応力を高めます。そのような個人が増えることで、柔軟に変化し続ける企業文化が育まれ、持続的な価値創造につながっていきます。

8.
実験で終わらないために：
今後の進め方アイデア

実験で終わらないために：今後の進め方アイデア

この実験を元に、さらなる脱境界を生み出し、広げる種火アイデア

本分科会での実証実験を今後に活かしていくためには、この報告書が報告で終わらないことが何より大切だと考えます。
動的な学びの輪を広げる脱境界の体験「バウンダリーレス・エクスペリエンス」を日常の中に生み出し、広げていくための現時点での種火アイデアを以下に共有します。ぜひ、動的な学びの輪を、共に広げる仲間となっていただければ幸いです。

- **人や組織の成長や変化に関心のある人に届くような発信を行い、価値を伝えよう。**
  - PMI研究会・フォーラムのサイトでレポートを届けていく
- **オープンイベントや情報提供の場を作り、仲間を誘えるようにしよう。**
  - 報告書を元に対話や探求を行うことで、動的な学びの輪を広げていく場。
  - 脱境界の体験に関心を持ってくれた人が足を踏み入れられるオープンイベントから、次の企画の種火が生まれる。
- **研究会外に広がる脱境界の体験をデザインし実施してみよう。**
  - 後で事が起こり広がっていきやすい単位（１社あたり３人くらい）を複数社集め、事前・当日・事後の脱境界の体験をデザインし実施する。