

Exposed to Change in Onagawa

～女川町と変革の本質を学ぶ脱境界の旅～

プログラム企画

2025年8月18日(月)版



目次

- はじめに
- コンセプト
- 全体プロセス案
- 企画概要
- プログラム案
- プログラムの特徴
- 共創パートナーの紹介
- 脱境界の旅で生まれる変化を測り育むツール：Ocap
- ヒューマンバリューの紹介

はじめに

本企画を立ち上げた背景には、「地域を旅する大学」として知られる「さとのば大学」で学ぶ長男が、宮城県女川町での1年間の暮らしを通じて大きく自己変容していく姿を目の当たりにした経験があります。日々、地域の方々と触れ合いながら変わっていく彼の姿を見て、女川という町には、人を変える「変容のエコシステム」が存在しているのではないかと感じるようになりました。

その後、かつて読んだハーバード・ビジネス・レビューに掲載された女川の変容に関する論文を改めて読み直し、さらに長男の滞在を1年間支えてくださったNPO法人アスヘノキボウの取り組みに触れる中で、女川にはヒューマンバリューが携わる個人や組織の変革にも通じる知見があるのではないかと確信するに至りました。

震災後、官・民・地域が連携し、日本で最も早く復興を遂げた町——女川。そこに自らの身を置き、その文脈に触れる（Exposed）ことで、深い学びと新たな洞察が得られると信じています。



ヒューマンバリュー
代表取締役副社長
長曾 崇

コンセプト



本企画は、2011年3月11日に起きた東日本大震災からの復興を通じて、地域の人々と官民が共創し続けてきた女川町を舞台に、都市部の大手企業でマネジメントを担う方々に向けて、「変わる」ことの本質に触れる脱境界の体験を提供します

先が見えず、正解のない時代の中で、変化の必要性は理解していても、現実には一步を踏み出せない——多くのリーダーがそんな葛藤を抱えています。そのようなリーダーの皆さんが、今自分たちがいる世界の境界を越え、女川へ足を運び、そこに住まう人々の実践知と再生のストーリーに触れます。さらに女川の次なる未来に向けた課題について共に考えることで、未来につながる今を拓くことができるという希望を得られます。

現地での出会い、対話、内省を通して、自身の思考の枠を越え、「変革の当事者」としての姿勢と問いを持ち帰り、日々の実践に生かし、磨き続けていく。ここが、未来に向けて“本当に変わる”ための動的な学びの旅の出発点となります。

(参考) 「脱境界の体験」と「動的な学び」

「脱境界の体験（バウンダリーレス・エクスペリエンス）」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脱境界の体験（バウンダリーレス・エクスペリエンス）と位置づけています。

「動的な学び」とは

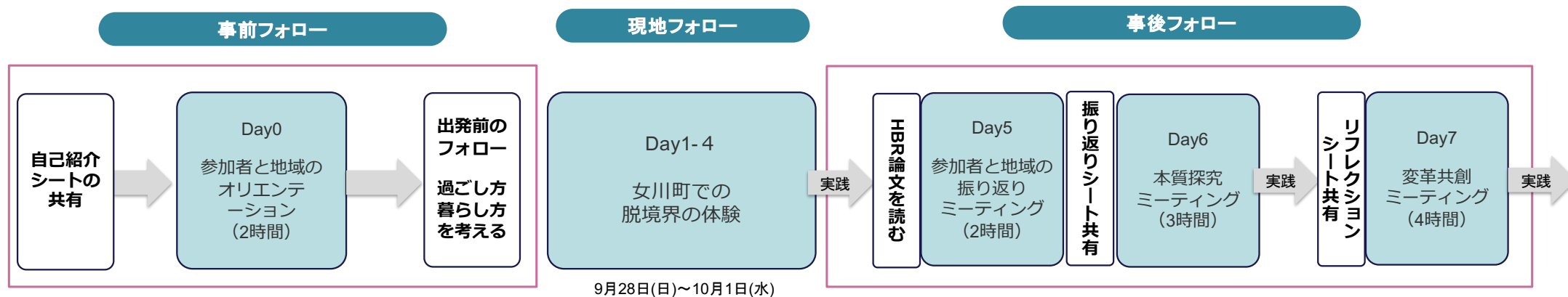
個人に学びが閉じずに他者や組織にも広がったり、学んだ知識や経験が他者との相互作用を通じて組織の知恵として結晶化したり、絶え間なく変化していく状況に対して主体的に適応し続けていく中で、人や組織に変容をもたらす学習です。



「バウンダリーレス・エクスペリエンスによる人と組織の変容可能性の実証実験」報告書より引用

[URL](#)

全体プロセス案



体験から得られる価値を参加者・地域・組織にとってよりよいものにするため、
「事前フォロー」と「事後フォロー」を含めた、
現地での体験だけではない総合的なプロセスをデザインします

企画概要

■ 企画

- 株式会社ヒューマンバリュー/NPO法人アスヘノキボウ

■ プログラムの目的

- 大手企業のマネジメント層が、日常から一歩踏み出し、自らの思考の枠を再構築する
- 女川の「再生・共創」の実践知に触れ、組織変革の可能性とリアリティを体感する
- 地域と企業、個人と組織、未来と現在が交わる“共創の場”を形成する
- 個々の体験を対話や振り返りを通して集合知に昇華させ、自組織での継続や広がりにつなげる

■ 募集対象

- 組織で変革の推進を担当している方、変革推進にあたっての課題を感じている方
 - 例）中間～上位マネジメント層、組織開発・人材開発部門、次世代のリーダー候補

■ 募集人数

- 12人～16名 ※同じ企業から立場や役割の違う複数人が参加することも、継続や広がりなどの効果を高めます

■ プログラム参加費用

- 35万円+税@1人

■ 女川での合宿について

- 実施は9月28日（日）～10月1日（水）の3泊4日を予定しています。
- 合宿の企画・窓口はヒューマンバリュー、催行は一般社団法人女川町観光協会が担当します
- 女川での宿泊費は宿泊施設（ホテル エルファロを予定）よりご請求します
- ご自宅と集合場所・解散場所の間で発生する交通費は各自での負担となります

プログラム案(詳細)

※女川町での体験内容は、現地の状況や参加者の皆さんとの相談によって柔軟に変更する可能性があります

オンライン (1ヶ月前)		女川町			オンライン(1ヶ月～3ヶ月後)		
Day 0 (2時間)	Day 1 女川への グラウンディング	Day 2 女川の過去と今	Day 3 女川の今と未来	Day 4 総合的振り返り	Day5 (2時間)	Day 6 (3時間)	Day 7 (4時間)
「女川とは何か」、「脱境界とは何か」を掘り下げるイントロダクション - NPO法人アスヘノキボウ代表後藤さんによるオリエンテーションとストーリーテリング(町の変遷、共創の歴史) - 参加者による参加目的・問いの言語化※	- 仙台駅に集合～バスで石巻市震災遺構大川小学校へ - 大川小学校で佐藤敏郎さんのガイド&対話 - バスで女川町へ移動・交流ランチ - 青山貴博さんより女川のストーリー共有～振り返りダイアログ - 宿泊施設へ移動 - 夕食/交流会	- 集合・朝会 - アスヘノキボウのストーリー共有～ダイアログ - 女川の過去と今について現地のガイドで女川まち歩き - ランチ休憩 - 女川を復興してきた人々との対話 2日目の振り返り - 夕食/交流会	- 集合・朝会 - 高政の工場見学～社長との対話 - ランチ休憩 - 女川のいまと未来を生きてきた・生きている若者達との対話 3日目の振り返り - 夕食/交流会	- ホテルチェックアウト、朝会 - 個人の振り返り - 総合的な振り返り/DAY5に向けた案内 - 女川の街を惜しむ 14:55発 女川発の電車に乗り、海を辿りながら仙台へ	「女川での体験」を重ね合い、振り返りを言語化する - 体験を経てHBRの記事から得られた気づきや発見の探究 「女川での体験が自分と自組織にもたらす変容可能性」の探究	「女川での体験」の本質的な意味や価値の振り返りと探究 「得られた価値を自分や自組織にどのように生かすか」のさらなる実験プラン検討	- 女川での体験や日々の実践から得られた学びや発見の共有(シェアリング) - 今後の実践プランの検討と踏み出しの共創
参加者と地域のオリエンテーション	女川町での脱境界の体験				体験の振り返りミーティング	本質探究ミーティング	変革共創ミーティング

※事前ワークとしての自己紹介シートの共有

※チームをよりよくするための話し合い①



※チーム学習をよりよくするための話し合い



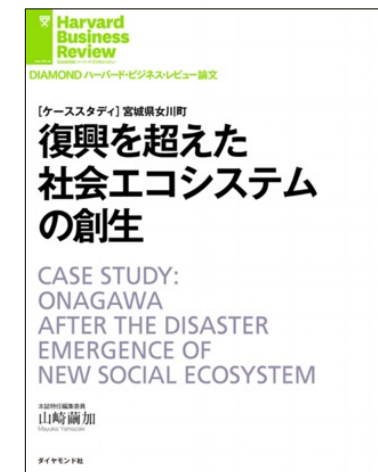
※インターバルワーク: HBRの記事を読む

※事前にフォローシートを作成・共有

※事前に効果測定

プログラム案の特徴

- 再構築のリアリティに触れる：町全体が「変革のストーリー」を体現している
- 共創の実践知から学ぶ：住民・行政・企業の垣根を越えた実践の知恵
- 非日常がもたらす内省の深さ：日常のビジネスの思考・リズムから切り離されることで見えるもの
- 「問い」から始める学び：正解探しではなく、自分自身の問いに向き合う構造
- 話し合いを重ね、参加者同士の関係・思考・行動の質を高め、チーム学習を実現するプロセス
- 体験を自分の日々の仕事の中に生かすデザインとフォロー



女川町での脱境界の体験（合宿）旅程案

※女川町での体験内容は、現地の状況や参加者の皆さんとの相談によって柔軟に変更する可能性があります

日付	時間	内容	備考
9/28(日)	8:50集合	仙台駅 東口に集合、マイクロバス乗車	推奨：東京駅07:08発→仙台駅08:40着
	9:00～10:10	仙台駅出発～バスで大川小学校へ移動	※オリエンテーション
	10:10～11:40	大川小学校～伝承館：佐藤敏郎さんによるガイド	
	11:50～12:50	伝承館：佐藤敏郎さんとの振り返りダイアログ	
	13:00～13:40	バスで女川へ移動	
	13:50～15:00	女川のレストラン「小さなコーヒー店GEN」でランチ	※震災後に店を開いた方の物語も聞きながら
	15:00～15:15	対話や探究の拠点となるコワーキングスペース「Camass」へ移動	
	15:15～17:00	青山貴博さんによる情報共有～1日目振り返りダイアログ	
	17:15～	ホテルエルファロにチェックイン	※休憩やお風呂など
9/29(月)	19:15～	Camassにて夕食&懇親会	※参加者+アスヘノキボウメンバー
	9:00～9:30	Camass集合/チェックイン・準備	
	9:30～10:30	アスヘノキボウのストーリー共有～ダイアログ	
	10:30～12:00	女川のまちを歩く	※地域の方による案内
	12:00～13:00	ランチ休憩	※好きな場所で各自ランチ
	13:00～16:30	女川の過去と今について対話@交流館	※青山さん・町長・小松さんのストーリーテリング+パネル？
	16:45～17:45	Camass集合、2日目の振り返りダイアログ	
9/30(火)	18:00～19:30	地元のお店で夕食・交流会	※食後は自由
	9:00～9:30	Camass集合/チェックイン・準備	
	9:45～12:30	高政の工場見学、社長との対話	※ビジネス視点で女川を考える
	12:45～13:45	ランチ休憩	※好きな場所で各自ランチ
	14:00～16:00	女川のいまと未来の可能性について対話	※若者の視点：佐藤柚希さん他
	16:15～17:45	2日目の振り返りダイアログ	
10/1(火)	18:00～19:30	地元のお店で夕食・交流会	※食後は自由
	9:00～9:30	ホテルチェックアウト、Camass集合/チェックイン・準備	
	9:45～10:45	一人で体験を振り返る	※感性を使った表現
	11:00～13:00	総合的な振り返り～次回案内	※ランチボックスを食べながら
	13:00～	女川の街を惜しむ時間	
	14:55	女川発の電車に乗車	※街や海岸線を眺めながら仙台へ

07:08 発 東京 時刻表 出口 地図

3駅

JR新幹線はやぶさ53号

当駅始発 新青森行

[発] 23 番線 → [着] 11 番線

08:40 着 仙台 時刻表 出口 地図

南三陸～女川町での脱境界の体験に協力いただく予定の人・組織

協力メンバーの一部



大川伝承の会 共同代表
佐藤敏郎さん

震災当時に中学校教諭をされていた時に、石巻市立大川小学校6年生だった次女を津波で亡くされた。震災後には、中学校で防災担当を務めながら大川小学校で起きたことの検証、伝承、そして想いを多くの人と共有する目的で「小さな意味を考える会」を、2015年には「大川伝承の会」を立ち上げた人。



株式会社高政 代表取締役社長
高橋正樹さん

震災当時は昭和12年創業の蒲鉾メーカーの4代目の社長であり、観光協会会長などの女川町の重役を兼任。アスヘノキボウの理事なども務めながら、今も若者たちの支援をし続けている人。



女川町長
須田善明さん

未曾有の大災害の中で、仲間とともに立ち上がり、震災6ヶ月後の2021年9月に町の復興ビジョンを示した『女川町復興計画』を策定。魚市場の再始動、仮設住宅・仮設店舗の完成と、町が徐々に活力を取り戻していく中で、音楽活動など自ら街に交わり人々とともに動き続けている人。



女川町役場 佐藤 柚希さん

「女川は流されたのではない 新しい女川に生まれ変わるんだ」という詩を当時小学5年生の時に書き、いまは女川町役場で働いている人。

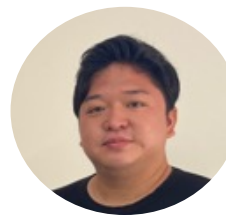
参考記事

<http://www.asahi.com/area/miyagi/articles/MTW20180821041050001.html>



女川町 地域イノベーション推進課 課長
(元女川町復興連絡協議会 事務局長)
青山 貴博さん

2019年4月まで女川町商工会事務局長として震災からの復興に関わり、総務課公民連携室長を経て現職に。町長、役場の観光係の職員や、震災以降にしっかりとつながった仲間たちとともに会議体や組織体をつくり、多くの皆さんと話し、方向性を決め、動いてきた人。



NPO法人 アスヘノキボウ
代表理事 後藤 大輝さん

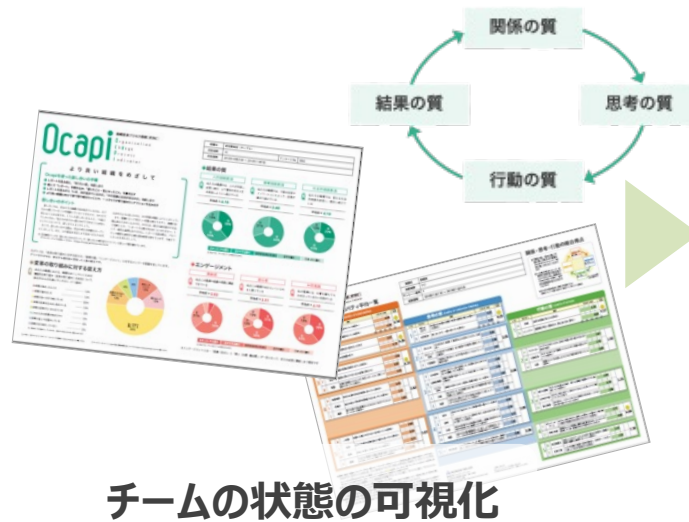
大学生時代に女川町と出会い、仮設のきぼうの鐘商店街のガル屋にて、女川の復興や女川人の生き様を見て、日本・世界の未来は女川にあると信じ、移住。「女川から日本、そして世界の社会をより良くする」のミッションと代表の座を、創立者の小松洋介さんから引き継ぎ、尽力する人。

協力予定組織：アスヘノキボウ、女川町役場、株式会社高政、震災遺構大川小学校/伝承館、ほか

©HUMAN VALUE Inc. all rights reserved.

脱境界の旅で生まれる変化を測り育むツール：Ocapi

チーム・組織を「関係・思考・行動・結果の質」の循環で捉え、
それぞれの状態を可視化し、話し合いを通して、自分たちが考える
「組織やチームの望ましい状態」に向かうための アクションを生み出すツール



アクションを
生み出す話し合い

関係の質・思考の質・行動の質の深まりと横連鎖を育む

関係の質	
1	挨拶
	声掛け
2	つながり
	会話量
3	ありがとう
	活気
4	尊重
	背景理解
5	率直さ
	横断
6	一体感
	協働
7	信頼
	越境

思考の質	
1	関心の広がり
	共同思考
2	受け止め
	ポジティブ思考
3	行動意欲
	未来感受
4	当事者意識
	システム思考
5	内省
	発想
6	探求
	確信
7	互惠
	視座
8	意味創造

行動の質	
1	笑顔
	フレンドリー
2	アジャイル
	行動変容
3	支援
	新たな習慣
4	主体的行動
	誠心誠意
5	ボランティア・チーム
	洞察・配慮
6	自己組織化
	共創行動

人的価値・
事業価値創造
の向上に寄与

社会価値創造の向上に寄与

■ 共創パートナー：NPO法人アスヘノキボウ



- アスヘノキボウは、女川町の社会課題解決を通じて、日本・世界の社会課題解決に貢献することをミッションとする団体です。日本全体で人口が減少し、経済が縮小する社会で、私たちが直面する社会問題もより深刻化し複雑になっています。
- 日本の地方はそれらの課題を先取りしている社会課題先進地です。私たちはその課題を異なるセクター（企業・団体）と連携することで、Collective Impact を生み出し、新しい地域のあり方を実現することで、日本・世界の未来に貢献します。
- “アスヘノキボウ”の由来
 - 2011年3月11日の東日本大震災発生後、女川町は町民が復興連絡協議会という民間の組織を立ち上げ、女川町の復興のビジョンをつくり、町の未来を描いてきました。被災によって家族や親戚、友人を亡くし、悲しみの中にいても、町の未来を語るときの表情は明るく前を向いていました。私たちはそんな明日の未来に繋がる希望をつくる団体でありたいという想いから、「アスヘノキボウ（明日への希望）」と名付けました。



株式会社ヒューマンバリューの紹介

社名	株式会社ヒューマンバリュー
会社設立	1985年11月25日
資本金	4,500万円
役員	代表取締役社長 阿諏訪博一 代表取締役副社長 長曾崇 取締役 川口大輔
監査役	小林靖
所在地	半蔵門オフィス〒102-0082 東京都千代田区一番町18番地 川喜多メモリアルビル3階 TEL：03-5276-2888（代表） FAX：03-5276-2826

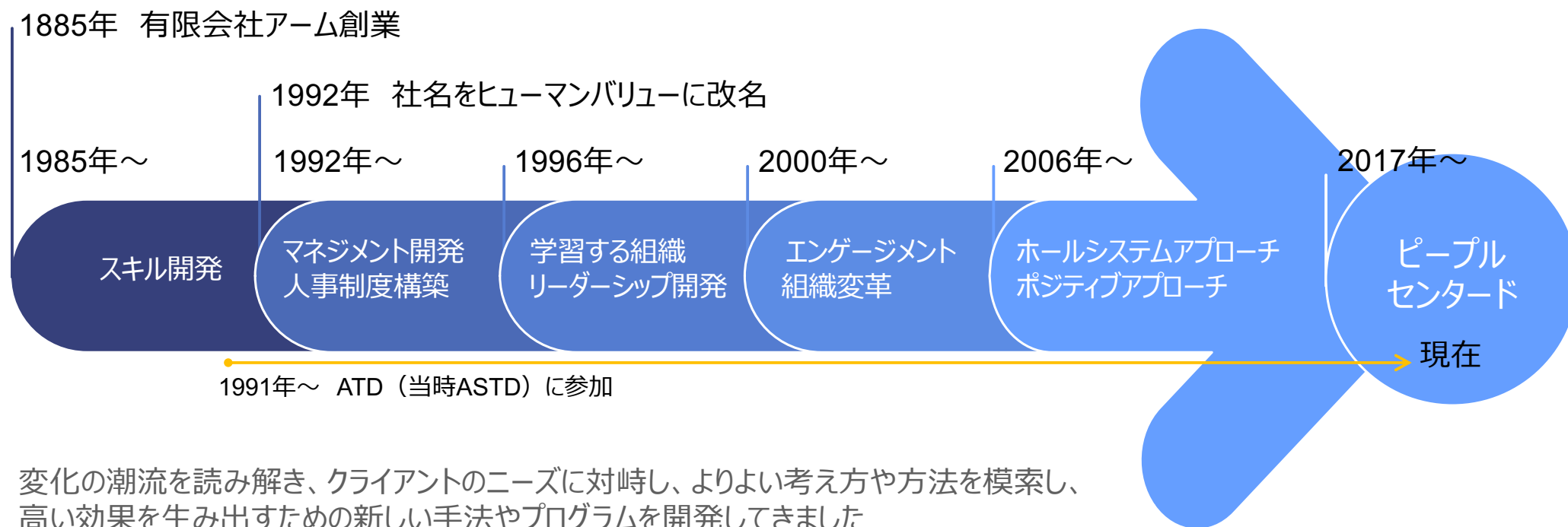


ヒューマンバリューのミッション

人、組織、社会によりそい、
学びを通して、
未来につながる今を共にひらきます

- 主体的・創造的な組織文化の構築支援
- 働き方改革の全社ファシリテーション
- 学習する組織の構築支援
- 組織変革サポート
- リーダーシップ、マネジメント開発
- 人事制度の構築・運用支援
- エンゲージメントの向上

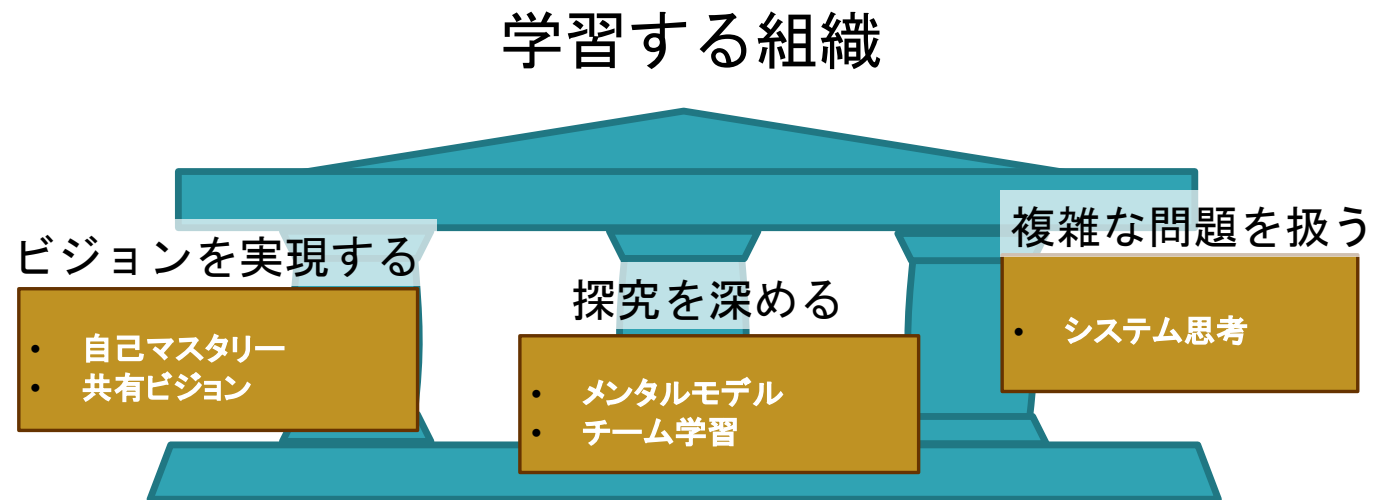
ヒューマンバリューの変遷



変化の潮流を読み解き、クライアントのニーズに対峙し、よりよい考え方や方法を模索し、高い効果を生み出すための新しい手法やプログラムを開発してきました

根底にある大切にしている考え方：学習する組織

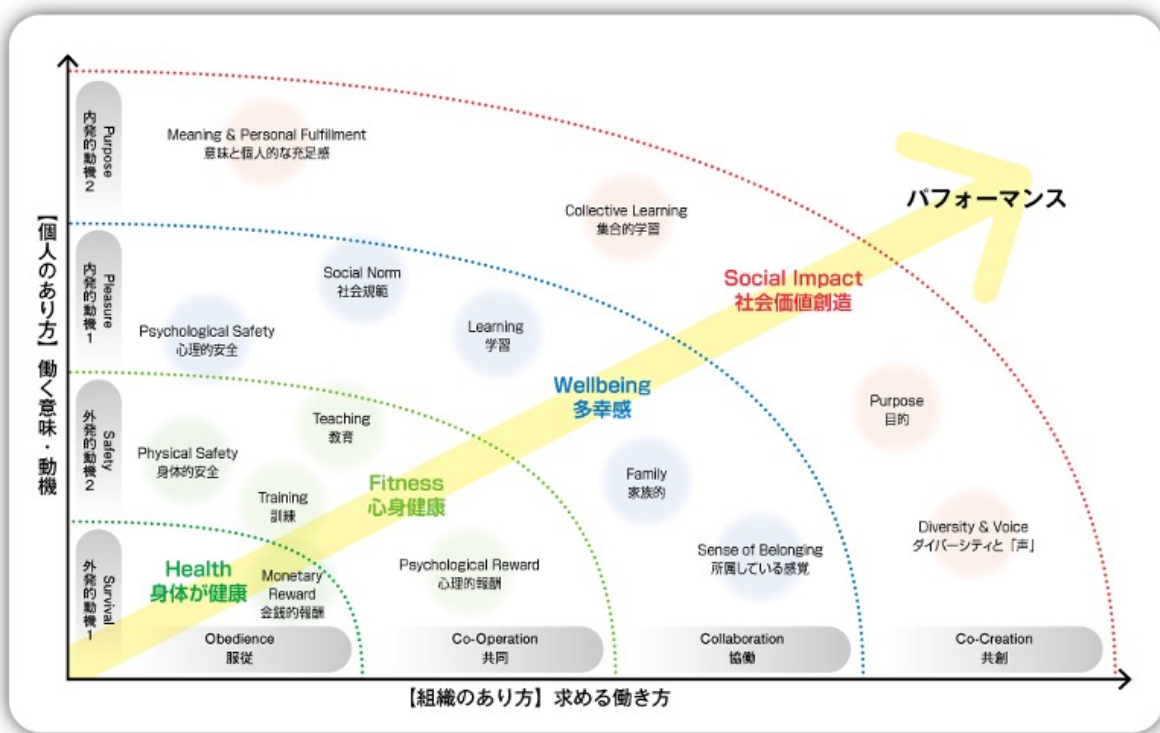
ヒューマンバリューでは、1990年代前半から「学習する組織（ラーニング・オーガニゼーション）」についての実践的な研究と様々な組織の変革を支援してきました。



『組織のあらゆるレベルで人々のコミットメントと学習能力を引き出すすべを見出した組織こそが、将来において真に卓越した組織となるだろう』

ピーター＝センゲ（MIT 上級講師）

組織開発が目指す新たな地平



「個人のあり方」と「組織のあり方」のレベルはシンクロしています。そして時代と共に変化しています

企業や組織が実現したい世界は、垣根や役割を超え、協働しあう人々に溢れた組織であり、正解がない中で、パーパスに基づいて新たな社会価値を集合的に創造していく共創です。

個人においても、「仕事そのものが楽しく、学び成長することが本当に嬉しい」というウェルビーイングを感じたり、「自分の存在を通して、世界に貢献する」という高次のパーパスを持って自分の人生の時間を使いたいという願いを持った人々が増えています。

これからの組織開発がめざす新たな地平もここにあります。

参考URL : https://www.humanvalue.co.jp/www/research/insights/od/post_53/

クライアントとの取り組み実績（抜粋）

■証券会社

- 「支店長を起点とした全社的な組織変革」2011年～
- 「生活者・顧客とのマルチステークホルダーチーミング実践セッション」2014年

■ITサービス

- 「リーダーシップジャーニー（次世代リーダー養成アクションリング）開発・ファシリテーション」2003年～2007年
- 「全経営層によるソーシャル・シナリオ・プランニング（社会的イノベーション創出戦略）」2005年～
- 「全社組織変革・チーミング実践」コンサルティング 2009年～
- 「働き方変革プロジェクト」コンサルティング」2015年～

■自動車メーカー

- 「顧客を焦点とした組織イノベーション実践（イノベーション創発リーダー養成アクションリング）」2004年～
- マネジャー層約400名に対して「システムシンキング研修」を実施 2003年～
- R&D事業部門の組織変革・イノベーション創出コンサルティング（複数事業部門、ホールシステム）2010年～

■電機メーカー

- 中堅リーダー層約1,600名対象「学習する組織を実現するリーダーシップ開発プログラム」の展開 2011年～
- 新規事業創出プロジェクト推進支援 2014年～

■鉄道

- 運転現業における学習する組織を指向した風土づくりの推進 2007年～

■行政

- 総合計画策定におけるシナリオプランニングの推進 2009年
- 共創アプローチによる計画策定の推進 2015年～

■自動車販売会社

- 学習する組織風土づくりに向けた全社プロジェクト推進 2014年～

■外資系メーカー

- Living Visionプログラムを通じた組織変革の推進 2009年～
- 経営層未来創造合宿の展開 2014年～

■外資系製薬メーカー

- 営業部門改革支援～全社改革支援 2015年～

■インターネットマーケティング

- 経営層合宿 2014年
- ビジョン、ミッション策定～浸透 2015年～
- マネジメント層向けの選抜型リーダーシップ・ジャーニー 2016年～

代表取締役副社長／長曾 崇（ナガソ タカシ）



上智大学法学部卒業後、東京銀行（現三菱UFJ銀行）に入行。その後、ソニー株式会社、人材開発系ベンチャー企業を経て2006年にヒューマンバリューに入社し、現在に至る。

大手企業からベンチャー企業に至るまで、不確実な時代を生きるために、組織学習のプロセスコンサルテーションやファシリテーションを通じて、個人の内なる力を解放し、集合的な知性が創発するようなマネジメント・イノベーションを支援するプロジェクトに主に携わる。

クライアントが真に創り出したいアウトカム（結果・成果）や実現したい状態を踏まえ、直面する複雑性の高い問題を構造的に捉え、レバレッジを押さえながら、解決に向けた継続的な支援を行っている。

また、学習する組織の研究コミュニティを主催し、組織変革に携わる人々とのネットワークづくりや実践ナレッジ生成の支援を行うとともに、最近では、ニューロサイエンス（神経科学）、複雑系、自己組織化などに関する調査・研究を行っている。

研究員 保坂 光子（ホサカ ミツコ）



早稲田大学第一文学部総合人文学科社会学専修を卒業。人材派遣会社を経てヒューマンバリューに入社。

人材開発や組織開発の支援に関連する様々なテーマを通して人や組織、社会に関わりながら、「多様な存在が共に生きる中で生み出される変化や成長、それらを相互作用から育む場やプロセス」についてのリサーチや実践を重ねている。

最近の取り組みテーマは、人材開発や制度運用を軸とした企業文化醸成、人や組織の変化や成長を支えるプロセス・ガーデニングの実践探求、アジャイルな組織文化を生み出すプロセスの実践研究、個人・企業・地域社会に三方良しの価値を生み出すワーケーション推進およびバウンダリーレス・エクスペリエンス（脱境界の体験）の実践探究など、社会全体に価値が広がる取り組みを目指している。