
JH倶楽部
最先端のキャリア開発を考える
越境・複業が日常化する時代のキャリア開発

2021年9月27日

法政大学大学院政策創造研究科 石山恒貴

石山恒貴(いしやまのぶたか)

NEC、GE、外資系ライフサイエンス会社を経て現職

法政大学大学院政策創造研究科教授

博士(政策学)

主な論文

Role of knowledge brokers in communities of practice in Japan, *Journal of Knowledge Management*, Vol.20 No.6,2016.



1. 環境認識

人間の適応力を越える加速の発生→コロナでさらに加速

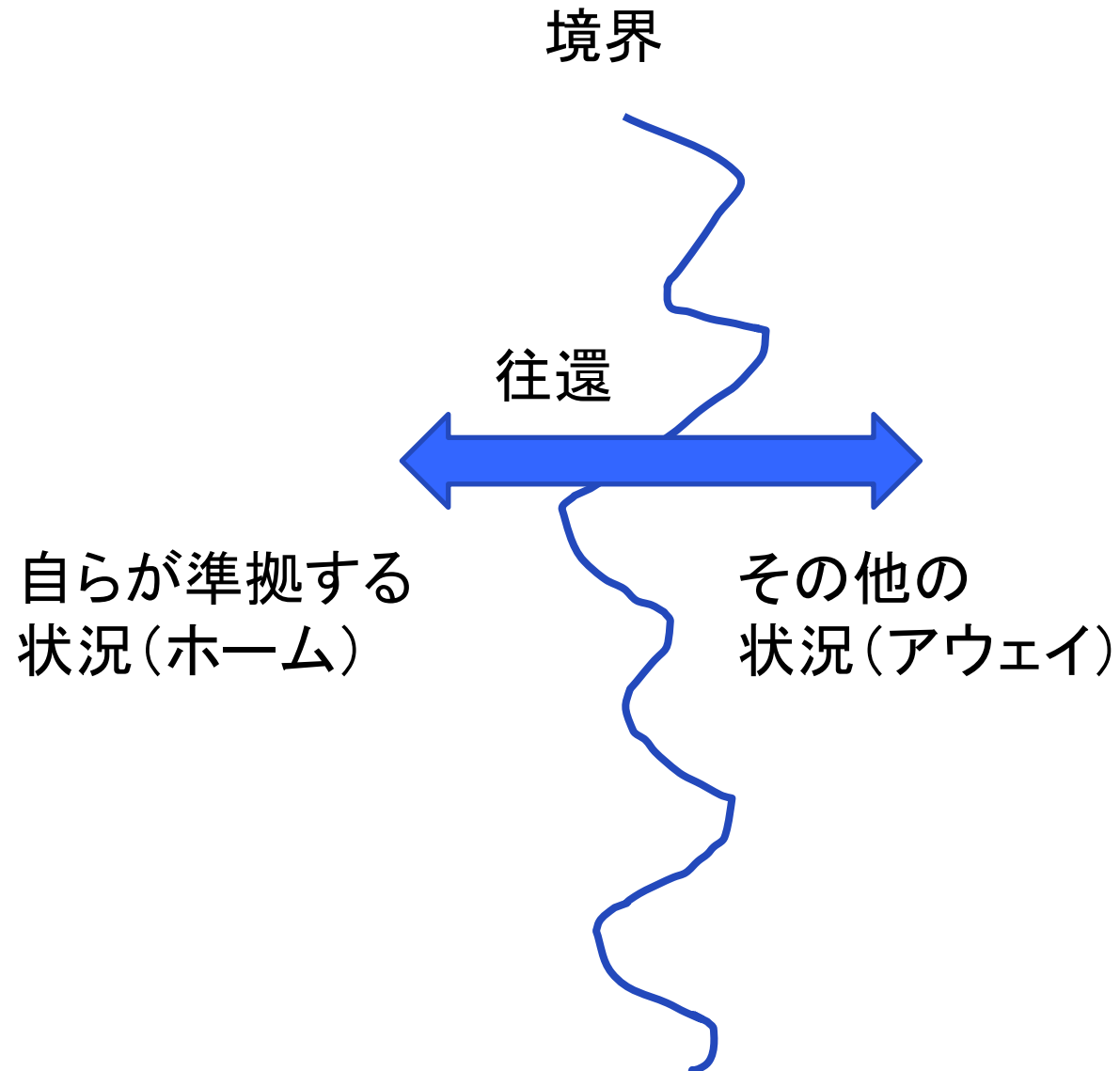
- ◆ 1964年「ムーアの法則」は50年続いた（2年ごとにマイクロチップ性能が2倍）
- ◆ クラウドコンピューティングがスーパーノバに、母なる自然、環境変化も加速する
- ◆ 3つの「R」：読み（リーディング）、書き（ライティング）、算数（アリスメティック）
- ◆ 4つのC：クリエイティビティ（創造性）、コラボレーション（共同作業）、コミュニティ（共同体）、コーディング（プログラミング）
- ◆ 4つのCが、ポータブルスキルそのもの

スタイルの比較→Xは働きたいように働くこと

	Work from Home	Work from X
モード	強制的	選択的
働く場所	自宅	今いる場所
分散	小さいorない	大きい
仕事の進め方	既存の代替	リモート最適化
コントロール	管理職や会社から	自分で主体的に
セレンディ ピティ	小さい	大きい

2.越境学習とは

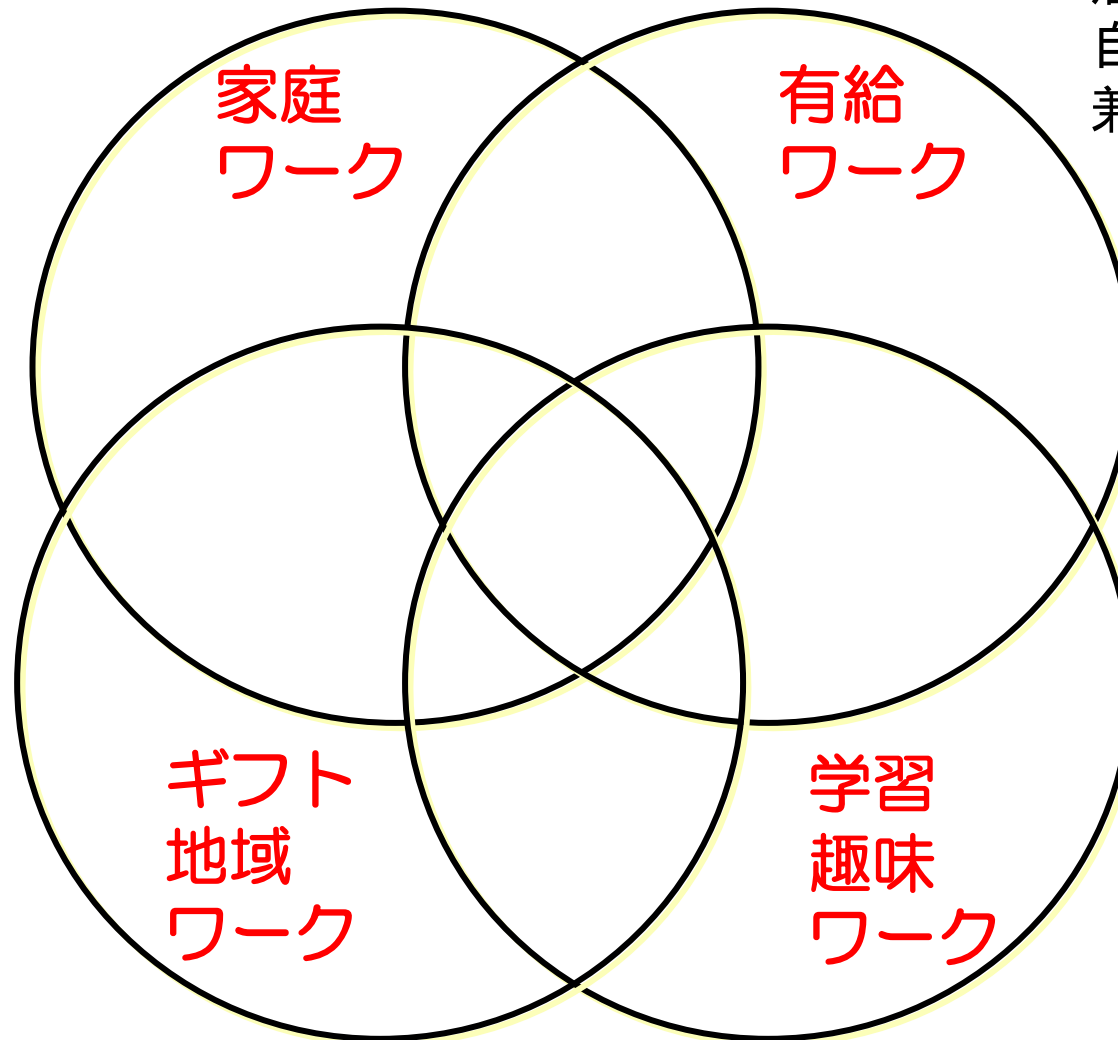
越境（ホームとアウェイの往還）



パラレルキャリア

家事
育児
介護
など

雇用
自営
兼業・副業など



ボランティア
地域活動
NPO
社会活動
など

学びなおし
趣味・サークル
リカレント教育
社会人大学院
勉強会など

上下関係のなさ×異質性（葛藤）×抽象度（もやもや）

自分の暗黙の前提を常に見直し、自分のやりたいこと、苦手なこと、得意なことを再認識できる

そのうえで、自分の価値観と組織・社会の全体性と意味を連結し、再構築

プロティアンキャリアのメタコンピテンシー

自己認識(セルフ・アウェアネス)

低

高

変化
対応力
(アダプタ
ビリティ)

低

高

動けない	苛立ち
空回り	進化・発展

出所:Hall, D. T., Feldman, E., & Kim, N. (2013). Meaningful work and the protean career. In Dik, B. J., Byrne, Z. S., & Steger, M. F. (2013). *Purpose and meaning in the workplace*. pp.57-78. American Psychological Association.

変容的学習

- ◆ メジローの変容的学習
- ◆ 「混乱するジレンマ」：基礎的な前提に疑問を投げかける周囲の人や出来事、社会的背景の変化
- ◆ 前提が問い直されていることに気がつく
- ◆ パースペクティブ、世界観が変化

経営の実行力 vs イノベータの5つのスキル

経営幹部の4つの実行力

- ◆ 分析力
- ◆ 企画立案力
- ◆ 行き届いた導入力
- ◆ 規律ある実行力

イノベータの5つのスキル

- ◆ 関連づけの力
(関連づけの認知的スキル)
- ◆ 質問力
(現状に異議を唱える質問)
- ◆ 観察力
(新しいやり方の観察)
- ◆ ネットワーク力
(多様な背景の人々と幅広く)
- ◆ 実験力
(新しいアイデアを試す)

3.越境学習の効果：ループリック

ルーブリックとは

ルーブリックの定義

ルーブリックとは、ある体験を通じた学習の到達度合いを評価する表のことです

一般には、高等教育機関の評価でよく用いられています

構成要素

課題 (Task Description)	その時点において直面する、解決すべき状況
次元 (Dimensions)	課題を解決するために必要な一連の行動や態度
尺度 (Scale)	次元の達成程度を評価するための水準
記述 (Descriptions of Dimensions)	各次元×尺度で具体的に求められる内容

評価の方法

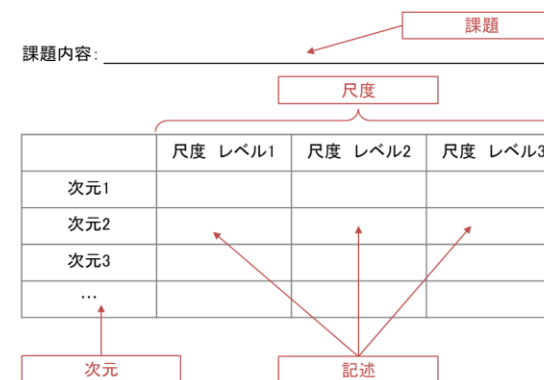
”課題”に相当する場面において

それぞれの”次元”の行動や態度を

どの”尺度”まで達成できているかを

”記述”をもとに検討します

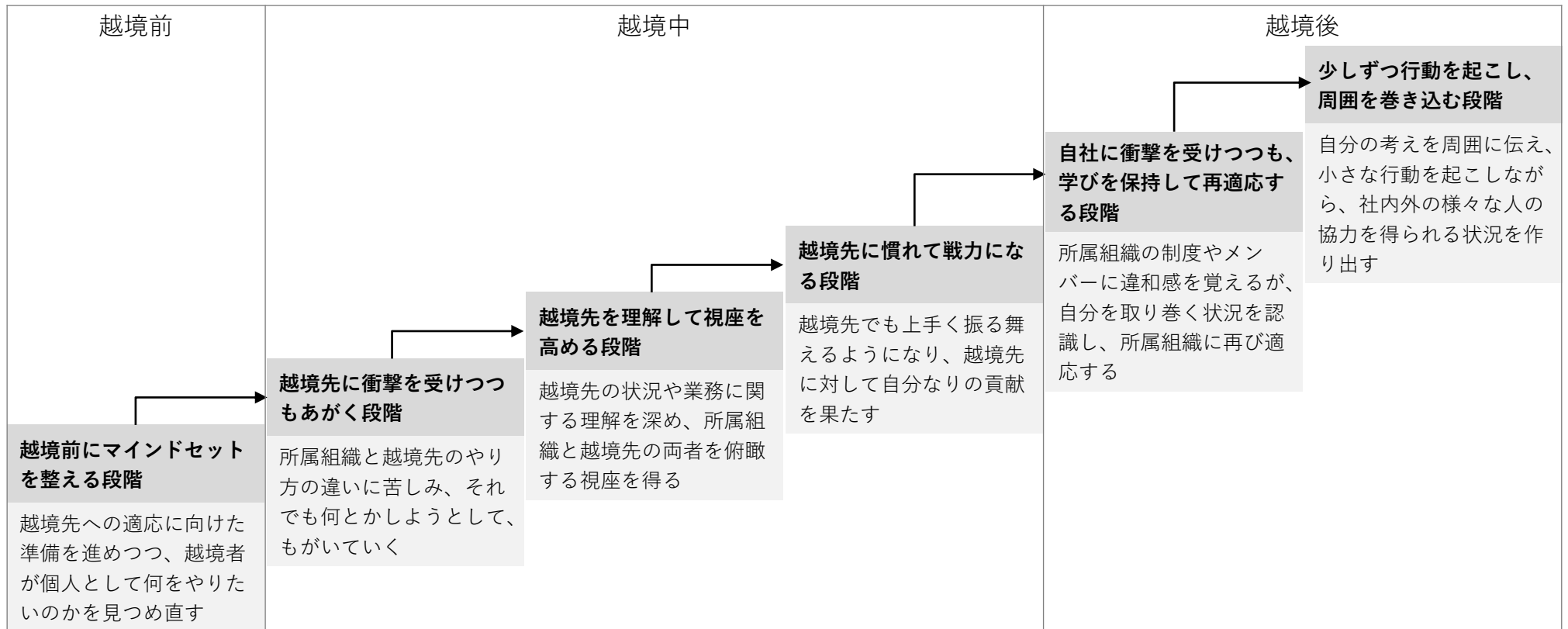
(評価方法の詳細は後述しています)



※図：Snow Collegeの研究オフィスによる解説資料”How to Create Rubrics”より作成

越境学習のプロセス

- ルーブリックの次元を参考にすると、越境学習を通じた学びは次のように整理できます



越境前～中

課題
:

次元
:

越境前	越境前にマインドセットを整える段階	
<準備>	越境に対する覚悟をしている	越境先に行くことを挑戦と理解し、前向きに取り組む姿勢を表明していること
	所属組織について理解している	所属組織の現状や課題を踏まえた上で、改善すべき方向性を把握していること
	働く目的が明確化している	自分自身が何を目指して働いているかを具体的に言葉にしていること
	越境の目的が明確化している	越境先に行くことによって学びたいものを意識していること
<調整>	越境先と期待をすり合わせしている	越境先での自分への期待を明確に理解していること

課題
:

次元
:

越境中	越境先に衝撃を受けつつもあがく段階	
<葛藤>	自分の能力が通用していない	所属組織で通用した能力が越境先で通用せずに苦しんでいること
	意見が通らず戸惑っている	越境先において自分の意見を採用してもらえずに困惑していること
	戸惑いと苦勞に直面している	越境先の環境に戸惑い、何とかしようと悩んでいること
	コミュニケーション課題を抱えている	越境先で周囲とのコミュニケーションに苦しんでいること
<行動>	試行錯誤を積み重ねている	越境先で自分にできそうなことを行動に移していること
	自分の意見を言っている	自分が考えていることを周囲に積極的に表現していること
	対等な立場で話している	所属組織での立場にこだわらず、越境先において対等に会話していること

越境中

課題
：
次元
：

越境中	越境先を理解して視座を高める段階	
<学習>	業務に必要な知識を得ている	越境先の仕事で求められる知識を自ら得ようとしていること
	周囲に確認をとっている	周囲から助言やコメントを受けながら仕事を進めていること
	越境先の歴史を把握している	越境先の成り立ちを細かく把握し、他者に説明できること
	キーパーソンを見極めている	越境先のキーパーソンと相談できる関係を作っていること
	経営者の考えを聞いている	越境先の経営者とやりとりし、その理想などを聞いていること
	経営の実態を理解している	越境先の財務状況などの現実を深いレベルで把握していること
<俯瞰>	それぞれの強みに気づいている	越境先と所属組織の長所を明確に言語化していること
	それぞれの違いを理解している	越境先と所属組織の共通点と相違点を整理していること
	様々な視点から俯瞰している	越境先において多様な観点を組み合わせて検討していること
	視野が広がっている	組織だけではなく社会を意識して越境先で仕事していること
	自分の限界を見極めている	自分に不足するものをしっかりと理解していること
	自分の価値観を相対化している	他者の価値観との比較のもと自分の価値観を把握していること

越境中

課題
:
次元
:

越境中	越境先に慣れて戦力になる段階	
<適応>	越境先の方法で振る舞えている	越境先の暗黙的な規範を理解し、適切な行動をとっていること
	越境先の価値観を受け入れている	越境先で重視されるものをポジティブに受容していること
	求められる役割を担っている	越境先で周囲からの期待に応えて動いていること
<貢献>	自分なりの工夫をしている	越境先での仕事について常に工夫を凝らしていること
	越境先の成果に貢献している	自分の能力を活かして越境先に貢献していること
	越境先の課題を掘り下げている	越境先を取り巻く真の課題を突き止めていること
	越境先の顧客を意識している	越境先の顧客が誰かを把握した上で、顧客に有効な行動をとっていること
	多様な意見を取りまとめている	越境先で様々な人の話を聞き、納得のゆく結論を導き出していること
	新しい実践に取り組んでいる	越境先において新しい取り組みを導入していること
	所属組織の課題を捉え直している	越境先の経験をもとに所属組織の課題を新たな観点から考えていること
	所属組織での活用方法を考えている	所属組織において越境先での学びを活かすための方法を検討していること

越境後

課題
:

越境後	自社に衝撃を受けつつも、学びを保持して再適応する段階
------------	----------------------------

次元
:

<葛藤>	メンバーに物足りなさを感じている	所属組織のメンバーに張り合いがなく、不満を醸し出していること
	所属組織に違和感を覚えている	所属組織における仕事のルールや進め方を疑問視していること
	情熱が空回りしている	越境体験のほとぼりが冷めず、周囲から浮いていること
	職場からの反発に遭っている	越境先での学びを強引に活かそうとし、反感を買っていること
<俯瞰>	自分を客観視している	周囲から見た自分の姿をきちんと把握していること
	自分に対する自信を得ている	自分に自信を持って安定的に行動していること
	所属組織の長所を認識している	所属組織の良い面を見出し、それを活かしていること
	周囲に信頼を寄せている	周囲のメンバーに対する信頼を行動に表していること
	自分の仕事への見方を変えている	自分の仕事に対してポジティブな意味を付与していること
<適応>	所属組織の規範に適応する	所属組織における文化的な要請を踏まえて振る舞っていること

越境後

課題
：
次元
：

越境後	少しずつ行動を起こし、周囲を巻き込む段階	
<行動>	まずは行動を起こしている	すぐに行動に移して、結果をもとに思考していること
	少しずつ変革を進めている	自分の身近なところから少しずつ改善を進めていること
	自分の考えを様々な人に伝えている	所属組織において自分の意見をとにかく伝えていること
	越境先での学びを伝えている	越境先での学びを公式・非公式問わずに共有していること
	仕事のやり方を変えている	現状に満足せず、仕事の方法や内容に工夫を凝らしていること
	難易度の高い仕事を自ら求めている	自分にとって挑戦的な仕事を探し、取り組んでいること
	説得材料となる情報を収集している	変革を進めるための専門知を整理していること
<動員>	上司との関係を醸成している	上司からいつでも協力してもらえる関係を築いていること
	経営層との連携を模索している	経営層との情報共有を定期的に行っていること
	利害関係者のニーズを聞いている	所属組織の改善に関わる人が望むことに耳を傾けていること
	ネットワークを広げている	社内外の知り合いを少しずつ増やしていること
	社内で同志を探している	所属組織において同様の意識を持つ仲間を着実に得ていること
	周囲を積極的に支援している	周囲が物事を進める際に積極的に手助けをしていること
	越境先とやりとりしている	越境先とのコンタクトを欠かさず、自分にできるサポートもしていること
	新たな越境へと進んでいる	越境後に、別のところにも越境をしていること

ペルソナ(若手の越境者)

- ◆ このペルソナは、若手でありながらも、はやくもマンネリ化し、自身の専門性も獲得できないという状態からの越境体験の場合です
- ◆ この場合、越境体験には自分の意思で参加するなど熱心に取り組みます
- ◆ 実際に越境すると、周囲のレベルの高さに圧倒され葛藤しますが、その葛藤を乗り越え、越境先が自社より小さな組織という利点を活かし、経営陣と接することで、一段上位の経営視点を身につけます
- ◆ しかし、越境後に自社に戻ると、その学びを受け入れてもらえません
- ◆ ところが、自社でそのように苦勞するからこそ、社内外の多様な関係者への巻き込み能力が越境後に成長します
- ◆ 将来的には、イノベーターとしての活躍が期待できそうです。

関心は持ちつつも関与は慎重に行う

- 周囲からすればもどかしいかもしれませんが
- 越境体験を通じた深い学びを越境者が得るためには
- 周囲からの支援は「間接的」なものである必要があります

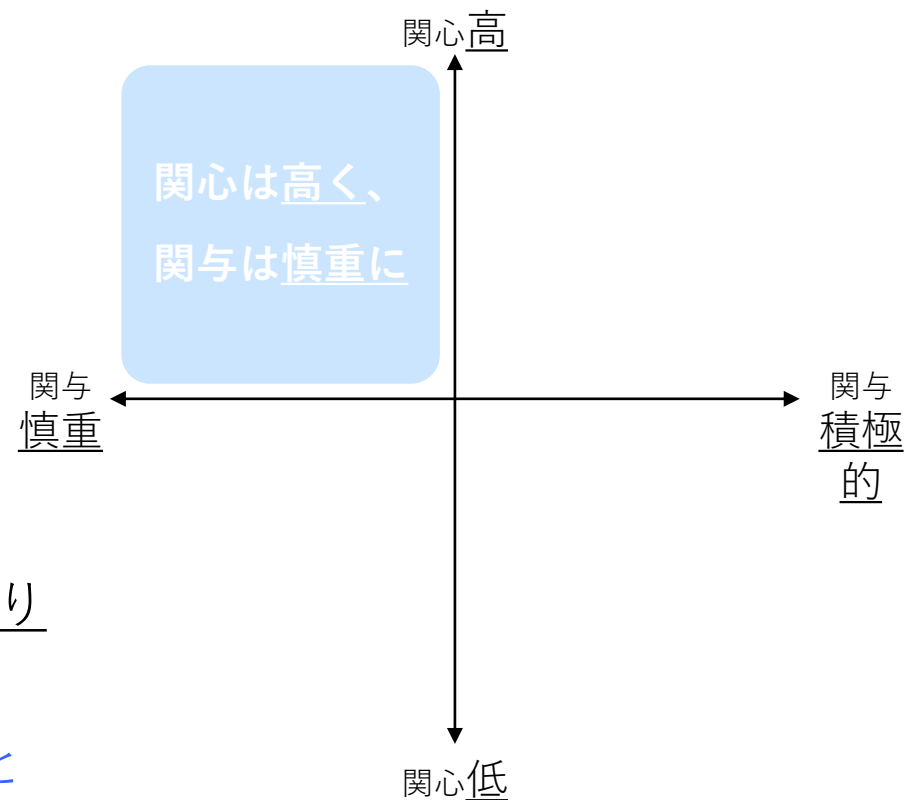
越境者の思考に耳を傾け、行動を観察しつつも

それらを先回りするような支援は避けなければなりません

越境者の学びに先立って解を提供してしまうと

越境者は葛藤や行動、それに伴う俯瞰や動員などがしにくくなり

越境体験の本来の学びが毀損されてしまいます



4.まとめ

◆最初の一步

◆迫害（探索と深化）

- ✓ 外部の新しいことに興味・関心を持ち、それによって自社に革新をもたらそうとする人材は、組織では「チャラチャラしているように見える」

出所) 入山章栄 (2019) 『世界標準の経営理論』ダイヤモンド社.