

越境経験を通じた自己認識の再定義

松 井 健太郎

はじめに

政府による働き方改革の推進や、新型コロナウイルス対策に伴うリモートワークの広がりなど、私たちの働き方をめぐる環境は目まぐるしく変化してきている。また、終身雇用の終焉が叫ばれて久しく、メンバーシップ型雇用からジョブ型雇用へのシフトや、複業・副業の解禁や促進、フリーランスの増加など、雇用のあり方もここ数年で大きく変化してきており、さらなる多様化が見込まれる。

一方で働き手から見ると、これらを始めとした大きな・早い変化を受け、自身の雇用は継続されるのか、自身のスキルや技術は今後も通用し続けるのか、今の職業はAI(人工知能)に取って替わられはしないか、など、不安も大きくなってきている。

「隣の芝生が青く見えるなら、実際にたしかめに行ってみよう」。このコンセプトを元に、筆者は2017年より「トナシバ」というワークシェアリング・越境の促進活動を行ってきた。本稿では、変化の時代に適応し続けるための「越境」¹の概要や手法と、「トナシバ」という越境推進活動を通じて得た知見をまとめ、「働き方の未来」への示唆を提示する。

内容の記述に入る前に、簡単に筆者のキャリア、及びキャリア変遷を経て感じたこと、トナシバ立ち上げの背景について記述する。

筆者のキャリア

筆者は2005年に大学卒業後、新卒で中小企業を対象としたコンサルティ

研究ノート

ング会社に入社した。メインはクライアントの新規事業立ち上げ支援に従事し、途中提携先への出向や子会社の立ち上げ等も経て、2011年末に転職した。最初の転職活動はエージェント数社を介して行った。新卒で入社した会社はそれなりに激務であり、幅広く色々な経験をさせて頂くことができたが、「職種の専門性」は無いと感じていたこともあり、業種や職種を問わず、幅広く企業や職種を紹介してもらった。

様々な領域を見た上で、「人事／組織」の領域に魅力を感じ、大手企業を対象に人事領域のアウトソーシング・コンサルティングを行う会社を選んだ。その会社では大手企業の新卒採用の支援や、新サービスの立ち上げ、営業組織の立ち上げに従事し、2014年に転職した。ここでは転職活動は行わず、在職中に知人の誘いを受けての転職だった。いわゆる「リファラル採用」である。

3社目は、主にベンチャー企業向けの経営支援を行う会社で、自社新規事業の立ち上げ、コスト改善のコンサルティング、クライアントの新規事業立ち上げ支援に従事する傍ら、前職の経験も踏まえ自社の採用も担当した。

そして、2016年に独立し、以降複数社にてこれまでの経験領域をベースにした業務を担っている。その中で2017年にトナシバの立ち上げも行い、現在まで運営を行っている。

ここまでのキャリアで、「社外のコンサルタント・アウトソーサー」と「当事者としての自社採用や事業立ち上げ」、「売る側」と「買う側」、「採用担当」と「エージェント」など、様々な形で「両面の立場」を経験してきた。

キャリア変遷を経て感じたこととトナシバ立ち上げの背景

自身が採用担当として、またエージェントとして、エージェントや知人を介して採用される側の立場にたった原体験から、これらの「人が働く場所を見つけるプロセス」は、関わる人に大きく依存すること、また「主に決定するとフィーが入る」職業紹介サービスの構造上、決めることへの力学が職業紹介者側に働くことによる歪みを感じた。

また、フルタイムで(時にはそれ以上で)働く正社員として、複業として関

わるフリーランスの業務委託としての立ち位置を経験することで、「企業と個人の関係性」に対する力学や、特にキャリアチェンジに慣れていない場合に生じる「個人側の辞めづらさ・辞めることの言い出しづらさ」、日本の法制度に基づく「企業側の辞めさせづらさ」と、それによって生じる歪みやストレスを感じてきた。

これらの歪みやストレスの解消に少しでも寄与したい、「個人と組織、仕事の関係性や可能性を探究したい」という思いから、トナシバを立ち上げた。

1 越境、及び組織活動における能力発揮の概要

そもそも越境とは？

個人のキャリア開発手段として、企業の人材育成手段として、越境は注目されている。辞書によると、越境は「境界線や国境を越えること」と書いてあるが、本稿では辞書の定義よりさらに広く、「境を越える体験や経験全て」と捉える。

転職や副業、企業外の活動、他社との協業はもちろんのこと、古くは大企業を中心として(海外)大学院への出向や、主に育成を目的としたジョブローテーションなど、終身雇用を前提とした企業内でも越境は行われており、粒感の違いはあれど越境体験を行うことはますます身近になっていると言える。

能力発揮は「組織の文脈」と「個人の能力」の掛け合わせ

何らかの成果／目標を目指す組織における活動、あるいは報酬を伴う活動において、「能力発揮」が求められ、ほとんどの場合、求められる成果に対する発揮能力が高ければ高いほど良いとされる。成果を目指す組織における能力発揮は、当該組織の文脈と個人の能力の掛け合わせによってなされる。同じ能力を持った人が同じ課題に取り組んだとしても、組織の文脈に沿っているかどうかによって発揮される能力や成果には差異が生じる。

この「組織の文脈」と「個人の能力」の関係性は、「社会の文脈」と「組織の能力」の掛け合わせにも置き換えることができると考える。以前なら高いパ

研究ノート

パフォーマンスを発揮していた組織のあり方が現在通用しない、また以前ではなしえなかった急成長を実現する組織を度々目にするのの一因と考えられる。

組織の文脈

全ての組織やコミュニティには、それぞれ異なる文脈がある。全く同じ構成員だったとしても、組織の存在目的が異なれば、文脈が微妙に異なる。例えば会議を開く時に、定刻前に全員が集まり、定刻に始まるのが当たり前前の組織もあれば、定刻になっても数名しか集まらず、徐々に参加者が増えていったり、場合によっては家庭の事情等で直前に欠席連絡が入ることを許容される組織もある。

また、何らかの失敗が生じた時(もちろん失敗の内容にもよるが)に、どのように捉えられるかも、組織によって様々である。組織における暗黙知や、仕事の仕方、何をどの程度大切にしているか、どんなカルチャーか、など、組織の文脈は至るところに表れる。そして、同じ能力を持った人でも、組織の文脈に添わないと、思うようにパフォーマンスが発揮出来ないことが多々生じる。

(特に初めての)転職者が転職当初思うように能力を発揮できない、という事象を耳にする機会があるが、組織の文脈をうまく捉え切れていない、これまでの組織と文脈が異なることを体感的に理解していないことがその要因として考えられる。これに対しては、近年「オンボーディング」という概念が浸透し、多くの企業で新規入社者を受け入れる工夫がなされるようになってきた。

個人の能力

個人が身につけるスキルや能力には、「現在所属している組織だからこそ発揮できる能力」と「組織を問わず発揮できる能力(=ポータブルスキル)」がある。なお、両者は0/1でハッキリ区分けされるというより、どちらかという組織に依存する能力である、どちらかという組織や環境を問わず発

揮される、というグラデーションがあると捉える方がよりの確ではないかと筆者は考えている。

越境の常態化は安定を生み出す

越境やパラレルワーク、フリーランスの議論をする際に、「正規雇用の方が安定している」「フリーランスは不安定ではないか？」という意見や疑問に度々出合う。筆者はこの意見に対して、半分賛同／半分不賛同の立場をとる。

ここで言う安定は、2つの要素に分解されると考える。1つめの要素は「立場の安定」である。同じ企業に勤め続ける、フルタイムの正規雇用であることは、「立場の安定」をもたらす。この安定によって、「仕事探し」や「所得を得て生活を営む」ことに対する不安は低減し、勤めている企業、職務に集中して従事することが可能となる。年功序列であれば収入も年を追うごとに上昇する。反面フリーランスやパラレルワーカーは、プロジェクト単位で仕事を行うケースも多く、プロジェクトの中断や完了、契約の終了により収入が途絶えるリスクが常について回る。

2つ目の要素は、「リスク分散による安定」である。収入源（勤め先）が1つである場合、仮に業績悪化によるリストラや、最悪倒産して収入源が絶たれてしまうリスクがある。一方で収入源が複数に分散されている場合、うち1社の業績悪化等によって失う収入は全収入のうち一部にとどまり、リスク分散による安定がもたらされる。

安定を議論する際は以上の2つを考慮する必要があるため、フリーランスの安定／不安定に対して、上述の立場をとった。越境の常態化は、常にリスクの分散や、現在や今後において求められる知識やスキルと、保有する知識やスキルの照らし合わせを行うことに繋がるため、リスク分散による安定をもたらすと考える。

2 越境推進事業を通じての検証活動

越境推進事業「Tonashiba（以下：トナシバ）」

筆者は、2017年から現在まで、企業の垣根を越えた人の活躍を後押しす

研究ノート

るトナシバという事業を実施してきた。トナシバは、ダイヤモンドメディア株式会社（現株式会社UPDATA）の事業として開始し、現在はタイガーマブ株式会社に移管し、運営している。この事業は、「トナシバトライアル」と「トナシバトレーニング」という2つの取り組みに分けられる。

個人の越境を後押しする「トナシバトライアル」

個人がフルタイムではない形で複業／副業に取り組む「トナシバトライアル」では、複業／副業の検討者、または人材育成の一環として他社での業務経験を積ませたい企業からの相談を受け、対象者へのカウンセリングを実施する。具体的な就業先を探し、マッチングを行い、主に業務委託としての契約調整を支援している。これまでに、累計で約100名の相談を行い、のべ約20の実践例に繋げてきた。

「トナシバトライアル」の具体例

A社からB社への越境を行ったSさんのケースを具体例として紹介する。

新卒でA社に入社したSさんは、総務へ異動となった。自社のみでは視野が狭まると感じたSさんは、他社の「総務のプロフェッショナル」と仕事をすることで、視野を広げてスキルを高めたいと考え、トナシバへ問い合わせをした。

相談の結果、総務のプロフェッショナルが在籍するB社にて、ちょうどオフィス移転のプロジェクトがあり、A社での仕事も行いながら、週1日はB社に出社し、合間はチャットツール等を活用したりリモートワークを行うスタイルにてB社のプロジェクトに参画した。

2ヶ月のプロジェクト期間を経て、無事B社のオフィス移転は成功し、Sさんの貢献はB社からも高く評価されるに至った。また他社という比較軸を得ることにより、自社の魅力の再発見をA社、B社、Sさんそれぞれにもたらすに至った。

企業の垣根を越えて共通のテーマで学び合う「トナシバトレーニング」

企業の人材育成として、様々な形式で研修が行われています。多くの場合は自社単独で行われているが、内容によっては自社単独で行うよりも同様の課題認識を持った企業と合同で実施した方が効果・効率が良い場合がある。

「トナシバトレーニング」では、上記の合同で実施した方がより効果が出るケースを取り扱い、共通のテーマに対して企業の垣根を越えて学ぶ機会を提供してきた。これまでに、約20社・約120名が参加している。

「トナシバトレーニング」の具体例

具体的な実施例を、以下に2つ紹介する。1つ目は、企業横断での「新卒1年目の振り返り」です。普段自社内でのコミュニケーションが多く、「自社の同期」と自分を比較する機会が多い企業の新卒入社者に対して、「他社の新卒1年目一境遇を重ねられる人材」と合同で1年間を振り返る機会を設けた。

自身と近い立場の他社の人材と自己をあえて対比することで、普段社内の他者を見ていて「井の中の蛙」であることを認識する機会を、一方で、入社した会社で積んだ1年目の社会人経験を踏まえての小さな自信を見つけることが出来た。

2つ目は、企業横断での「1on1トレーニング」です。近年多くの企業で導入されている「1on1」ですが、あえて1対1でのクローズドなコミュニケーションを取る、という性質上どうしても手探りでの実施になりがちで、効果性にバラつきが出る傾向にある。

上記の悩みを持った方々を企業横断で募り、1on1について高い知見を持つ方を講師として招いて学ぶ機会を設けた。自社では当たり前に行っていたことについて、実はどのような点が特徴的だったのかを俯瞰的に理解し、見つけた課題については解決するきっかけとなった。

3 越境の成功例／失敗例からの考察

企業の垣根を越えた他社での活動を促進する実践を行う上で、成功したケースとそうでないケースが出てきた。本節では越境の実証例における成功

研究ノート

例とそうでない例を分けるポイント、及び成功したケースでは各々のポイントをどのように押さえていたかを考察する。

ここで言う成功とは、「越境先で思った通りの活躍が出来た」「自身を客観視することでメタ認知が進んだ」「越境体験が良いものだったので、また違う会社に越境したくなった」等を指すこととする。

検討だけでなく、小さくても良いので実行する

1つめのポイントは、「まずは実行してみる」である。越境してみたい、という相談を頂く中で、「検討」で終わるケースが実はかなりの割合を占める

(統計は取れていないが、8~9割くらいは検討までに止まっている)。0→10の転職など後戻りが利きづらい場合には、十分に検討することも重要だが、お試しの越境機会を得ることにおいては、「まずは実行してみる」ことがとても重要な成功要因になっていた。

小さい実行の例としては、「話を聞きにいつてみる」や、「試しに会議に参加してみる」「他社の人と壁打ち相談を行ってみる」などがある。

期間とゴール、期待値を適切に設定し、共有する

2つ目のポイントは、「期間やゴールの設定と期待値の共有」である。

成功したケースでは、越境する側、受け入れる側において、期待値のすり合わせを行うことに注力していた。どれくらいの期間越境するのか？その期間で何をするのか？受け入れるプロジェクトにおけるゴールは何か？など、仕事において成果を出す上での要素にも通じるポイントを押さえて、すり合わせを行っていた。

特に、副業的に(つまりフルタイムではなく)越境を行うケースでは、上記の期待値がすりあっていないと、慣れない環境で、かつ片手間での参画が続くうちに、本業が忙しい時期に入るなどして、ますます越境体験の方が片手間になり、、、というループに入ってしまう、中途半端な関わり方で終わってしまうケースも見受けられた。

越境者の自己評価と現実が一致している

3つめのポイントは、「越境者の自己評価と現実が一致していること」である。前項の「期待値」をすり合わせる中で、相互理解の度合いがまだ低い段階では、期待値の基準となるのは越境者の自己評価、自己申告となる。

ここで、自己申告の内容と現実乖離が大きいと、実際に越境活動を開始した後に、「期待のズレ」が生じてしまい、受け入れ側の期待値を満たせず、越境者も苦しい思いをするケースが数例生じた（中途入社者の採用選考とも通じるが）。

この自己評価は、高めになる傾向がある。その要因は2つあると筆者は考える。1つは「レイク・ウォビゴン効果」や「平均以上効果」と心理学で呼ばれる、意識調査等を実施した際にはほぼ全員が「自分は平均以上である」と回答する認知バイアスに起因する。

2つめは、出世競争やキャリアアップ等において、自身をよりよく見せた方が得られるポストや報酬が高くなったり、営業等の際に、競合と比較して自社や自社の商品・サービスの魅力をアピールすることで受注に繋がる、などのケースが多く、「自分や自社を大きく見せる」ことが良い結果をもたらすことに繋がることである。なお、これらは受け入れる組織側にも同じことが言える。

4 越境経験を通じた自己認識の再定義

本稿のタイトルにも掲げているが、越境の最大の価値は「自己認識の再定義」にあると考える。本節では、越境を通じた自己認識の効果的な再定義のプロセス、及び一連のプロセスがもたらす効果について記述する。

①アイデンティティ（自己の認識）の棚卸しをする

まずは自己認識の棚卸しから始める。Will（やりたいこと）とCan（できること）は何か？を棚卸します。このプロセスは主に「越境前」に行く。

Willにおいては、自身や自身が所属する組織は何を目指しているのか？なぜそれがやりたいか？元となる原体験には何があるのか？（原体験だと思い

研究ノート

込んでいる事象があるかもしれない)など、棚卸しをしていく。

Canにおいては、自己の強みや特徴、弱みや課題を何と認識しているか？これらのうち、伸ばしたい／改善したいものは何か？これらを裏付ける事実や実績には何があるか？など、棚卸しをしていく。ここの解像度が高ければ高いほど、何をすると効果的なのかが明確になる。

②目的的な越境を行う

次に、①で整理した自己認識、及び課題感やWillに合わせた目的的な越境を行う。越境体験により、元の自己との対比軸が見出され、比較できる状態になることが重要となる。

③越境を通じ、自己を見つめ直す

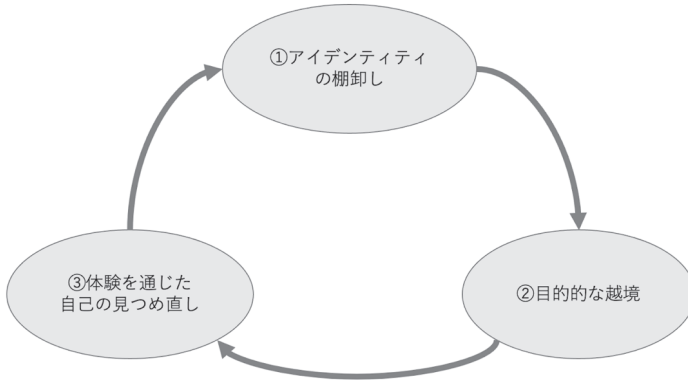
次に、越境先の環境と元の環境、越境先の自身と元の自身を対比することで、自己を客観的に見つめ直す。このプロセスは主に「越境中」及び「越境後」に行う。今までの環境では当たり前だと思っていたことが、実は当たり前ではなく自身や自分たちの特徴だったことや、今までの環境では自身が強みだと思っていたことが、実は他の環境では強みになりうることに気づききっかけになる。

再び①

最後に、①～③で見つかった要素を踏まえて、自己認識の再定義を行う。

これまで気づけなかったことに気づく、これまでの自己認識から何らかのアップデートがなされていたら、その分越境及び自己の客観視が効果的だったことになる。

①～③をサイクルとして回し続けることが、越境で得られる学びを大きくすると考える。近年増えてきている個人に対するコーチングや、各種の診断ツールを効果的に活用することで、①～③の効果をさらに高めることができる。



越境を通じた自己認識の再定義のサイクル

ジョハリの窓と越境

	自分が気づいている	自分が気づいていない
他人が 気づいている	開放の窓	盲点の窓
他人が 気づいていない	秘密の窓	未知の窓

ジョハリの窓

ジョハリの窓は、サンフランシスコ州立大学のジョセフ・ルフトとハリ・インガムによって提唱されたモデルである。①～③のプロセスによって、ジョハリの窓の解像度を高めることができる。①によって開放の窓、盲点の窓を整理するプロセスとなり、越境、及び②③によって未知の窓にアプローチすることができる。また、越境時に自己開示を伴うことで、秘密の窓の開放にもつながる。

おわりに(今後の展望と働き方の未来)

ここまで、越境推進事業を通じての知見の棚卸し、及び、越境経験を通じた自己認識の再定義について論じてきた。働き方や生き方がますます多様化

研究ノート

し、VUCAと呼ばれる不確実性の高い社会にますますなっていく中で、自己認識を再定義し続ける、自己理解をアップデートし続けることは、仕事や経済/社会的な成功だけでなく、自己実現や人生の豊かさの向上に効果的に寄与すると考える。質の高い体験や自己理解の促進についてはまだまだ探究の余地が大いにあり、今後も実践や実践の促進を通じて、この領域の進化に寄与していきたいと思う。

最後に、本論からはやや飛躍するが、越境促進や働き方に関する実践研究を行う中での私なりの「働き方の未来の展望」を記述する。冒頭で、テクノロジーの進化によって奪われる仕事があり、それによる「不安」が生じると書いた。テクノロジー、特に広義の人工知能の発達により、変化はますます加速すると考えられ、「仕事」「職業」のライフサイクルも早まると考えられる。「ルーチン」「繰り返し」を提供する、「正確性」を売りにする仕事は、機械に代替されるようになる。具体的には「人やものを運ぶ」意味での車の運転や、事務・オペレーション、店舗の有人レジなどが挙げられる。

「パターン化できる」「原則やルール、過去の判例からの類推」仕事も、大部分は機械が担えるようになると思う。具体的には翻訳、一部の医療、法律や税務など、を行う仕事などが挙げられる。作詞や作曲、デザインなどの創造性を必要とする仕事も、「パターンの再生産」の要素は見出される可能性はあり、機械が代替できる可能性は十分にあると考えている。

「再生産」を行う仕事も、機械や「最も優れた、複製可能なコンテンツ」に代替されるようになる。具体的には、学校の授業などの双方向でない講義やレクチャーは、最も優れた映像コンテンツに安価に、手軽にアクセスできるようになると、需要を失うことになる。

上記の仕事のうち「価値」として残る部分は、「人間性」や「共感性」といった部分であると思う。例えば、「タクシーの運転手」は、「車を運転する」という価値は自動運転車によって代替されるが、「乗客とのコミュニケーション」に価値が見出されるかもしれない。作詞作曲やデザインのパターンまで、機械が代替できるかもしれないが、作り手の人生観やストーリーによる共感、代替は困難だろう。

しかし、これらの価値を提供する難易度、これらの価値に対してこれまでと同様の対価を払ってもらい難易度はとても高い。また、「失われる仕事がある一方で新たな仕事生まれる」という考えは少々楽観的すぎる、とも考えている。「仕事が失われた人」と「新たな仕事のニーズ」がマッチするとは限らず(むしろマッチしない可能性の方が高い)、仕事を得られない人が増えることが予想される。つまり、「労働と対価」を結びつけ続ける、報酬が無いと生きていけない、という状態は、遠からず破綻をきたしてしまうのではないかと考える。

この状態を悲観的に捉えるのではなく、「糧を得るために働かなくても良い社会」、「糧を得る以外の仕事の意義」を今から考え、試行錯誤し、実装していくことこそが、より豊かな未来に繋がると考えている。そして、これらの試行錯誤を行う上で、様々な立場が混ざり合い、理解しあうことが重要となり、その意味でも越境は益々大きな意味を持つようになると思われる。

22世紀に「働く」「仕事」はどうなっているだろうか。

注

- 1 越境は、越境学習、越境体験とも表現される内容を包含して表現する。

