

越境人材は 何を変えるのか

——個人の変容と組織への波及



一般社団法人越境イニシアチブ
代表理事
原田 未来

「越境」という言葉を、人材育成やキャリア形成の文脈で耳にする機会が増えてきた。出向や副業、社外プログラムへの参加など、形はさまざまだが、働き慣れた職場をいったん離れ、外の世界に身を置いて学ぶ——そうした経験が、個人の成長にとどまらず、組織を変える可能性を持つものとして、注目を集めている。

私は2015年に株式会社ローンディールを創業し、日本の大企業における「越境」の活用促進に取り組んできた。そして、現在は同社の代表を退任、一般社団法人越境イニシアチブという団体を設立し、ビジネスセクターにとどまらず広く越境を広めることに取り組んでいる。これまで10年にわたって、大企業から越境した方々、1,000人以上に伴走してきた。そして、越境を通じて大きく成長し、元の企業に戻った人材が、組織を少しずつ変えていく様々な挑戦を目にしてきた。

環境変化が激しさを増すなかで、同じ価値観や経験だけで動く組織は、現状維持に陥りやすく変化に弱い。だからこそ、異なる立場や文脈を経験した人材、つまり越境人材が、組織に新しい視点をもたらす意味はこれまで以上に大きくなっていると感じる。

本稿では、越境を経験した個人の変容が組織へと波及していくためのポイントを、できるだけ具体的に描いてみたいと思う。

越境とは「戻ってくること」

はじめに、本稿で言う「越境」について、確認する。越境学習研究の第一人者である法政大学の石山恒貴教授らは、越境学習を「ホームとアウェイを往還する（行き来する）ことによる学び」と定義している。働き慣れた環境（ホーム）を出て、異なる世界（アウェイ）

に身を置く。そこでは、これまでの自分の常識が通用しない「未知との遭遇」を経験することになる。これが越境の入り口である。

ただし、外に出るだけで越境学習になるわけではない。越境の本質は外に出ることではなく、むしろ「戻ってくること」にある。アウェイでどれだけ刺激的な経験をしても、それを持ち帰り、ホームの中で活かそうとしなければ、単なる個人の課外活動で終わってしまう。外で得たものと、もともとホームにあったものを掛け合わせ、新しい価値を生む。この「融合」までを含めて、はじめて越境による学びが実現する。

だからこそ、越境は個人の学びにとどまらず、組織を変える可能性を持つ。

組合活動も越境経験

ここで注目してほしいのが、「ホーム」の捉え方である。ホームを働き慣れた環境と捉えると、越境は、出向や副業といった「今いる組織を離れる」ものに限らないことがわかる。ふだんの業務とは異なる立場や価値観に基づいた役割を引き受けることも、越境と言える。

したがって、労働組合に関わる経験も越境と解釈することができる。職場の代表として、経営陣と向き合い、賃金や働き方をめぐって交渉する。立場や環境の異なる多くの組合員の声に耳を傾け、多様な意見を束ね、合意を形づくっていく。そこには、これまでの担当業務では出会えない葛藤があるはずである。一つの部署といった部分最適ではなく、職場全体、会社全体の最適を考えざるを得ない。目に見える定量的な成果ではなく、人と人との関係や、組織の納得感そのものを扱う貴重な越境経験ではないだろうか。

たとえば、経営陣と対等の立場でテーブルを囲み、

組織の方針について議論を交わす経験は、得がたいものである。多くのビジネスパーソンにとって、経営の意思決定の現場は遠いものだが、組合の役員といった立場になれば、経営との対話の機会が得られ、ときに正面から異を唱えることになる。正解のない問いに対して、経営もまた迷いながら判断しているのだという実感は、ここでしか得られないものだろう。

そして、組合という「アウェイ」から眺めると、自分が所属する会社が、これまでとはまるで違って見えてくる。経営は何を考え、どんな制約のなかで判断しているのか。自分の職場は、会社全体のなかでどう位置づけられているのか。視座が一段引き上げられ、ものの見え方が変わる。これはまさに、越境がもたらす「新たな視点」の獲得そのものである。組合の経験は、それ自体が豊かな学びの機会であり、その学びをどう活かすかという観点で捉え直す価値が、十分にあると私は考えている。

越境で個人はどう変わるか

では、越境を通じて、個人にはどのような変化が起きるのだろうか。私は、その成長を「スキル」「マインド」「視点」という三つの要素で捉えている。

第一に「スキル」である。まず、新しい環境においてビジネスモデルやテクノロジーに触れることを通じて、自組織では強化されてこなかったスキルを伸ばす機会を獲得することができる。

さらに、もう一つ、越境ならではの成長がある。それは、スキルの相対化である。同じ組織に長くいると、自分の能力の価値に気づきにくくなる。周囲も同じような力を持っているため、「それくらいできて当然」となり、自分の強みを言葉にできなくなる。ところが、まったく異なる環境に身を置くと、自組織では「当たり前」だった力が、外では希少な武器になると気づくことがある。所属組織でしか通じない能力だと思っていたものが、実は持ち運びできる「ポータブルスキル」だったと発見する。この気づきが、自信と次の行動につながる。

第二に「マインド」である。これは「自分は何をしたのか」という意志、すなわちWILLと、それに根ざした行動様式を指す。「やりたいことは何か」と問われて、すぐに答えられる人は多くない。多くの人は「やりたいことがない」のではなく、その解像度が上がっていないだけなのである。あるベンチャーに越境した方は、当初、ミッションを掲げて突き進む経営者を、迷いのないスーパーマンのように見ていたという。ところが間近で見た経営者は、日々迷い、葛藤し、く

じけそうになりながら、それでも進んでいた。「ミッションがあるから行動できるのではなく、行動するからミッションが強くなる」。そう体感したことで、その方自身のWILLも、少しずつ言葉になっていった。WILLがあるから行動できるのではなく、行動するからWILLと出会える。越境は、この循環を加速させる。

第三に「視点」である。異なる価値観や意思決定のプロセスに触れ、時に自分がマイノリティの側に立つことで、自社や社会を多元的に捉えられるようになる。一つの組織に長くいると、その組織の常識を、いつのまにか世の中の常識だと思い込んでしまう。外に出て、はじめて、それが一つの選択肢にすぎなかったと気づく。同時に、当たり前だと思っていた自社の強みや、自分を支えてくれていた看板の重みにも、あらためて気づかされる。先ほど述べた、組合という立場から会社が違って見える、という経験は、まさにこの視点の獲得にあたる。

そして、これら三つの要素は互いに作用し合い、やがて、使命感を持って行動する力、共感によって他者を巻き込む力、不確実な状況でも意思決定する力、そして異質なものを融合して新たな価値を生む力といった、リーダーシップへと育っていく。

変容はどう組織へ波及するか

ここまで、越境を通じた個人の変容をみてきたが、これがどのように組織へと波及していくのだろうか。越境によって得られたスキルやマインド、そして視点が、本人の中に留まっているだけでは組織の変化にはつながらない。それらが職場に持ち込まれ、組織の文脈に合わせて翻訳されながら、もともと組織の中にあった知識や経験と融合していくことで、はじめて組織の変化が生まれる。

しかし、ここに大きな壁がある。スキル・マインド・視点それぞれの観点で、ズレが生じるのである。越境者が持ち帰った新しいスキルは、組織にとっては「未知のスキル」であり、どう活かせばよいかわからない(スキルのズレ)。本人のWILLが明確になると、時として組織が求める役割と折り合いがつかなくなる(マインドのズレ)。そして、外で得た新しい視点を持ち込むことは、「これまで通り」を望む組織のなかで、しばしば面倒なものとして扱われてしまう(視点のズレ)。

従来の人材育成は、会社が必要と定めた知識やスキルを社員に学ばせ、その人を必要な役割に当てはめる、という発想であった。越境はその逆で、想定し

ていなかったものを持ち帰った人を、どう活かすかが問われる。組織にとって、これは慣れないことである。越境とは、ある意味で、組織に「波風を立てる」営みである。けれども、その面倒くささの先にしか、組織の変化は生まれない。だからこそ、戻ってきた人を活かせるかどうか、決定的に重要になる。

このような壁を越えて、越境人材が組織を動かしていく事例は確実に存在している。ここでは二人のケースを紹介する。

一人目は、大手自動車メーカーで研究職をしていたAさんである。Aさんは、ロボット開発を手がける十数名のスタートアップに、6ヶ月間越境した。そこで直面したのは、計画を固めてから動くという自社の流儀とは正反対の、「まず手を動かし、やりながら考える」という働き方であった。誰かが決めてくれるのを待つのではなく、自分で決め、自分でやり切る。その当事者としての感覚を、Aさんは身体で覚えて帰ってくる。

戻ったAさんは、自社で廃棄されていた部品をグッズとして再生するというアイデアを、社内のビジネスコンテストに持ち込んだ。このとき大切にしたのは、企画を投げ込むだけでなく、最後まで自分で手を動かしつづけることである。周囲を巻き込みながら一つひとつ形にしていき、その企画は実際に商品化され、社内外の注目を集めた。Aさん個人の行動が、組織の新しい動きへと波及したのである。

二人目は、ある製造業の企業で事業開発に取り組むBさんである。Bさんは、自社とは文化のまったく異なるベンチャーに越境し、そこで、メンバーが率直に意見を交わし、互いの持ち味を認め合いながら進んでいく様子に触れた。自分の職場で「当たり前」だと思っていた仕事の進め方が、決して唯一のやり方ではなかったと、気づかされたのである。

戻ったBさんは、大きく制度を変えたわけではない。けれども、自分のチームに、目指す姿や大切にしたい価値観を言葉にして掲げ、互いの良い仕事を認め合う時間を設けるなど、日々のコミュニケーションのあり方を少しずつ変えていった。上司も、その試みを後押ししてくれたという。やがて、チームの空気が変わり、メンバーが以前より前向きに動くようになっていった。個人が持ち帰った「マインド」や「視点」を職場で活かしたことで、組織風土そのものに波及した例である。

ここまで二つの事例で見てきたように、越境人材が組織に持ち帰るのは「正解」ではなく、「問い」や「行動」である。「自分はこうしたい」「ここはおかしいのではないか」という点に気づく力、それを行動に移す

力である。そして、その問いや行動を推奨し、力を発揮してもらう機会を、組織が意図して設計していることも見逃せない。つまり本人の行動と組織の支援、この両者が揃ったとき、個人の変容ははじめて組織の変化に繋がっていく。

ある人事責任者の越境

個人の越境が組織を変えるという点で、もう一つ、印象に残っている話を紹介する。

ある大手電機メーカーで、全社的な越境プログラムの導入を主導した人事の責任者がいた。社員を外に送り出すことの意義を、社内で粘り強く説き、制度として根づかせていった方である。その方は、もともと、その会社の労働組合の役員を務めた経験を持っていた。そして、こう語ってくれた。「労働組合の経験から、主体性を持った人材がいかに組織に重要かということ、強く感じるようになった」と。

組合役員として、経営と向き合い、組織を俯瞰し、立場の異なる人々の声を束ねた経験。それが巡り巡って、人事という立場から、組織全体に越境を広げる原動力になった。一人の越境経験が、長い時間をかけて、組織を動かす力に変わった事例だと思う。

一方で、いい話ばかりではない。ここで一つの難しい状況にも触れておきたいと思う。人事担当者が人材育成施策として、出向制度を活用した越境プログラムを導入しようとした際に、労働組合が難色を示し説得に苦労した、という事例を耳にすることがある。

越境は、勝手のわからない厳しい環境への挑戦であるから、組合員を守ろうとする組合の心配は、よく理解できる。しかし、守ることだけが、組合員の利益を守ることなのだろうか。変化の激しい時代に、同じ場所にとどまり続けることのほうが、長い目で見れば大きなリスクになりかねない。現状与えられた環境を守ると同時に、厳しい環境にあえて挑んでいくことを後押しする。そうしたスタンスを、これから労使がともに考えていく必要があるのではないかと感じる。先ほどの人事責任者のように、組合経験を持つ人こそ、その橋渡し役になれるはずである。

会社を「ホーム」にする

では次に、越境の学びを「最大化」するためのポイントについてお話しする。

繰り返しになるが、越境の価値は「戻ってくること」にある。とすれば、決定的に重要なのは、戻る先である「ホーム」が、戻る価値のある場所であるかどうか

である。せっかく外で成長し、意志を育てて戻ってきても、その力を発揮できる余白がなく、挑戦が歓迎されない職場であれば、人は力を失い、やがて去っていく。実際、海外MBAに留学した人材が、戻ってから活躍の場を得られずに離職してしまう、という話は、決して珍しくない。

だからこそ、組織には、戻ってきた人材の経験を受け止める設計が求められる。まず、本人が自分の経験を語り、WILLを言葉にできる場をつくること。越境で得た学びは、本人のなかではまだ整理しきれていないことも多く、組織との対話の過程を経て、はじめて職場の言葉に「翻訳」されていく。

次に、その小さな挑戦を、上司や周囲が頭ごなしに否定せず、評価し、応援すること。もしかすると越境人材の挑戦は、これまでの組織の前提から外れるものになるかもしれない。そこで「異質なものに向き合う力」こそ、これからの組織が問われる力である。

そして、いきなり大きな成果を求めるのではなく、小さな一歩を積み重ねられる余白を残しておくこと。時間をかけて向き合っていく覚悟が必要である。

ここまで示したような組織側のスタンスが越境人材に伝わることで、彼ら・彼女らにとって会社がホームとして安心して挑戦できる場所になっていく。そのためには越境人材にも、摩擦を恐れず、積極的に組織と対話していく姿勢が求められる。組織も個人も、もっと意識してホームとして長期的な時間軸を前提とした関係を育んでいく必要がある。今後、越境が当たり前になる時代において、人と組織の信頼関係が、組織を強くすることに繋がっていくのではないだろうか。

おわりに

越境は、一人ひとりが、社外に出て未知のものと出会い、組織内にはない非連続な成長の機会を得る方法である。そして、何かを持ち帰り、職場や組織を変えていく。その価値は、「どこへ行ったか」ではなく、戻ってきて、どのような行動をしたかで決まる。その行動が、個人・組織双方にとって、しなやかで強い未来をつくっていくのである。

この点において、労働組合は個人の越境経験を組織に波及させるために重要な二つの役割を担うことができる。

まず一つ目は、越境機会としての組合での経験である。組合員や経営者と向き合いながら、会社としての全体最適を思考する経験は、良質な越境体験の舞台となる。

そして二つ目は、組合経験を持つ人材が、一人ひとりの挑戦を支え、後押しする存在になり得るということである。組合という越境を経験した人材は、経営と現場、個人と組織をつなぐ存在である。その経験を持つみなさん自身が、これからの組織変革の担い手なのではないだろうか。

ぜひ労働組合での貴重な越境経験を、個人のキャリア、そして組織の変容へと繋げていってほしい。

【参考文献】

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。
原田未来(2025)『越境人材——個人の葛藤、組織の揺らぎを変革の力に変える』英治出版。