

【越境】でキャリアを創る ～10 の【越境】のすすめ～

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ
マスター / エグゼクティブ・プランナー
井上 功



目 次

概要.....	1
はじめに.....	1
1. 企業にとってなぜ個人の【越境】が必要なのか?	2
(1) 【越境】とは.....	2
(2) イノベーション研究の系譜からわかること.....	2
(3) 企業が成長するためには、既存事業の領域からの【越境】が必要.....	2
(4) 企業が事業領域を拡大・変化させるのであれば、 仕事をする個人にも新たな学び、すなわち【越境】が必要.....	3
2. 【越境】を巡る政府・企業・個人の状況.....	3
(1) 国の計画における【越境】への言及.....	3
(2) 企業における【越境】に対する認識.....	4
(3) 個人における【越境】：どんどん【越境】しなくなっている?	5
3. 【越境】の前提.....	5
(1) 【越境】が容易になっている.....	5
(2) 【越境】による新しい知識・経験により新たな価値や信念を獲得できる.....	6
(3) 【越境】したら離職してしまうのでは? という危惧.....	7
4. 具体的な【越境】方法.....	7
(1) 【越境】には 10 種類ある.....	7
(2) 10 の【越境】.....	7
5. 【越境】で得られること：【越境】はリーダーをつくる.....	12
(1) 【越境】すると、獲得できることがある.....	12
(2) リーダーの機能に関する先行研究.....	13
(3) 【越境】で獲得できることはリーダーの機能そのもの.....	13
(4) 弱いつながりを大事にすることから始める【越境】.....	13
(5) これからの時代：【越境】が前提のマルチステージ・キャリアに.....	14
(6) 人生 100 年時代を想定すると、【越境】すべきは after ミドル世代?	14
おわりに.....	14

概要

企業で働く個人（ビジネス・パーソン）は、自分や会社に対してさまざまな「もやもや」を持っていると考えられる。自分自身の「もやもや」／自分の仕事の「もやもや」／今いる会社の「もやもや」／今の職種に関する「もやもや」／所属する業種・業界に関する「もやもや」／ずっと会社員のままで良いのか？の「もやもや」／経営者になれるかな？という「もやもや」／職場以外の世界に関する「もやもや」／今住んでいる場所に関する「もやもや」／日本を巡る「もやもや」。これら10の「もやもや」※を【越境】により解決するためのヒントとして、本講演では、『CROSS-BORDER キャリアも働き方も「跳び越えれば」うまくいく 越境思考』（ディスカヴァー・トゥエンティワン、2023）を上梓した井上功氏を講師に招き、5つのポイント（1. 企業にとってなぜ個人の【越境】が必要なのか？／2. 【越境】を巡る政府・企業・個人の状況／3. 【越境】の前提／4. 具体的な【越境】方法／5. 【越境】で得られること：【越境】はリーダーをつくる）について紹介する。

（※「10の『もやもや』」出典：井上功著『CROSS-BORDER キャリアも働き方も「跳び越えれば」うまくいく 越境思考』（ディスカヴァー・トゥエンティワン、2023）Prologueより引用）

はじめに

まずは自己紹介をする。

株式会社リクルートマネジメントソリューションズにおいて、組織の中から新しい価値（イノベーション）をどうやって創出するか、をテーマに掲げ、経済産業省や民間企業、リクルートグループ各社と協働、企画・開発、実践を行っている。

これまでに4冊の著書を刊行しており、本講演は最新刊『CROSS-BORDER キャリアも働き方も「跳び越えれば」うまくいく 越境思考』（ディスカヴァー・トゥエンティワン、2023）（以下 本書）に基づいて、キャリア開発における重要な要素【越境】について紹介する。

本講演では、以下の5つのポイントについて紹介していく。

1. 企業にとってなぜ個人の【越境】が必要なのか？
2. 【越境】を巡る政府・企業・個人の状況
3. 【越境】の前提
4. 具体的な【越境】方法
5. 【越境】で得られること：【越境】はリーダーをつくる

本講演の内容を、以下にレポート形式でまとめる。

1. 企業にとってなぜ個人の【越境】が必要なのか？

(1) 【越境】とは

【越境】とは、物理的／心理的境界を越えることである。

個人内【越境】では、脳内で問いを繰り返して過去の自分と現在の自分を比較する脳内思考実験により、「今の自分」に比べて、境界を越えて【越境】した「新しい自分」がもつ可能性に気づくことが前提として必要となる。

個人内【越境】以外の【越境】（後述するが、9つある）は、居場所を変える【越境】だ。所属する領域／コミュニティの境界を超え、新しい領域／コミュニティに移ることである。身の周りに、【越境】すべき新しい領域／コミュニティは多数存在する。

(2) イノベーション研究の系譜からわかること

先行研究を俯瞰してイノベーション研究の系譜をさかのぼると、**新しい価値の領域に行く（＝イノベーション／事業創造）ためには、【越境】が必要**であることがわかる。

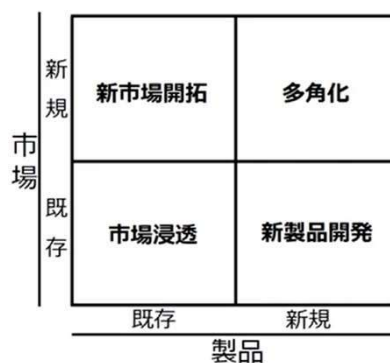
例えば、イノベーション／事業創造について、シュンペーター氏は「慣行の領域の外」、クリステンセン氏は「バリューネットワーク（価値の体系、価値をめぐる関係者）から離れる」、ジェームス・マーチ氏は「知の探索（遠くに跳ぶ）」、野中郁次郎氏は「開かれた共同体」と表現している。

(3) 企業が成長するためには、既存事業の領域からの【越境】が必要

①企業が成長するために必要な、既存事業領域からの【越境】

図 1

アンゾフのマトリクス（多角化マトリクス）



©Recruit Management Solutions Co.,Ltd. All Rights Reserved.

アンゾフのマトリクス（多角化マトリクス）を紹介する（図1）。「市場浸透」から、ほかの3つの領域へ行くためには、境界を越える【越境】が必要だ。既存事業が永続的に成長し続けることは、外部環境が変化する限り不可能である。だからこそ、【越境】が必要なのだ。