

段階	課題内容	カテゴリー	評価項目	浅い	～	深い
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	越境先に行くことがどこか他人事のように見受けられる	越境は自分にとって挑戦であるため、不安を感じている	越境という挑戦に向けて前向きに取り組むことを表明している
			所属組織について理解している	所属組織の現状や課題について述べるができない	所属組織の現状や課題について理解している	所属組織の現状や課題の改善案に関する意見を持っている
			働く目的が明確化している	日々の仕事に一杯一杯で、働く目的を挙げるができない	働く目的を言語化できるが、抽象的である	自分自身がどこを目指して働いているのかを具体的に言語化できる
			越境の目的が明確化している	越境に際して「指示にしたがっているだけ」という態度である	越境先で行うことは理解しているが、目的意識は特でない	越境先に行くことで何を学びたいかを自分なりに意識している
<調整>	越境先と期待をすり合わせている	越境先から自分が何を期待されているかが分かっていない	越境先の期待を聞くことはあるが、しっかりと理解できていない	越境先から自分が期待されていることを他者に説明することができる		
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	自分の能力を試そうとせず、言われたことだけをこなしている	言われたこと以外を実行すると失敗し、それ以降は指示通りに動いている	所属企業で培った能力が越境先では不十分であり、通用しない
			意見が通らず戸惑っている	周囲と話と合わせるばかりの表面的な対応になっている	周囲に対する違和感を態度に出しつつも、それを明確には伝えていない	仕事のやり方を巡って、越境先のメンバーに自分の意見が通らず戸惑っている
			戸惑いと苦勞に直面している	越境先の文化や環境をほとんど考慮せずに働いている	越境先の新たな文化や環境に戸惑いを隠しきれていない	慣れない文化や環境の中で、何とかしようと悩み続けている
			コミュニケーション課題を抱えている	周囲のメンバーとあまりコミュニケーションをとっていない	周囲のメンバーとコミュニケーションしているが、形式的なものである	周囲のメンバーとコミュニケーション上の齟齬に苦しんでいる
	<行動>	試行錯誤を積み重ねている	事前に考えすぎてしまって、結果、あまり動けていない	たまに行動を起こしているが、頻度は高いとは言えない	失敗を恐れずに、とにかく自分にできることを実行し続けている	
	自分の意見を言っている	人の意見を聞くばかりで、基本は受身の姿勢である	周囲から求められたときにのみ、自分の意見を述べている	自分の意見を積極的に周囲に伝えている		
	対等な立場で話している	越境先でのやりとりでも、所属組織での立場や権威を示そうとしている	越境先のメンバーとコミュニケーションはとっているが、立場を気にしてごちなくなっている	所属組織での立場は忘れて、越境先のメンバーと対等に会話を交わしている		
	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	知識や技術は誰かが教えてくれるものだと考え、待ちの姿勢である	必要不可欠になった場合に、業務上の知識や技術を自ら学ぼうとしている	越境先での業務に関連した知識や技術を積極的に吸収しようとしている
			周囲を確認をとっている	自分の仕事ぶりについて他者の意見は気にしていない	自分の仕事ぶりについて周囲にほとんど確認せずに進めている	越境先で周囲の人に、自分の仕事ぶりについて周囲と確認をとりながら進めている
			越境先の歴史を把握している	越境先の文化や歴史について知ろうとしない	越境先の成り立ちについて周囲に話を聞く姿勢が見られる	越境先のこれまでの歴史や成り立ちについて詳細に説明できる
			キーパーソンを見極めている	越境先のキーパーソンが誰かについて関心を持っていない	越境先におけるキーパーソンを特定しているが、普段はそこまで話さない	越境先におけるキーパーソンに対して普段から相談をしている
			経営者の考えを聞いている	越境先の経営者とコミュニケーションがとれていない	越境先の経営者と話したことはあるが、数える程度である	越境先の経営者が目指すところを経営者の口から何度も聞いている
経営の実態を理解している			越境先の経営状況に関心を持っておらず、実態を知らない	越境先の経営状況をそれとなく知っているが、深くは知らない	越境先のキャッシュ等を含めた経営の実態について数値まで理解している	
<俯瞰>			それぞれの強みに気づいている	越境先と所属組織について特徴を明確に把握できていない	越境先と所属組織にそれぞれ強みがあることは分かるが、十分に言語化できていない	越境先と所属組織それぞれの強みを言葉で明確に言い表すことができる
			それぞれの違いを理解している	越境先と所属組織を比べようとしておらず、違いに注意を向けていない	越境先と所属組織を比較しようとしているが、違いが何かは分かっていない	越境先と所属組織の何がどのように異なっているかを整理できている
	様々な視点から俯瞰している	越境先では、その場で求められる判断をシンプルに下している	何か判断を下す際には、別の観点から見るとどうかを考えている	越境先での判断に際しては、できる限り多様な観点を組み合わせて検討を重ねている		
	視野が広がっている	今与えられている業務の背景などは特に意識していない	所属組織での考え方で越境先の業務を遂行しているが、広く社会の視点では考えられていない	一組織の事情だけでなく、広く社会を意識して越境先の業務を遂行している		
	自分の限界を見極めている	自分の限界が露呈しないようにし、限界と向き合っていない	越境先で仕事をすすめる中、自分に課題があることは気づき始めている	ビジネスパーソンとしての自分に足りないものが何かを的確に把握している		
	自分の価値観を相対化している	自分と他者の価値観の違いについて、特に意識していない	自分の価値観は他の人と違いそうだと思うながらも、それを言葉にはできていない	自分の価値観がどのようなものかを他者の価値観との比較で理解している		
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	越境先のやり方に戸惑いがあり、周囲から見ても変な振る舞いをしている	越境先での明示的なやり方についてはおおよそ従って業務を行っている	越境先でその都度求められる暗黙的な規範にも上手く応えて行動している	
		越境先の価値観を受け入れている	越境先で重視される価値観が何か分かっていない	越境先で大切にされるものを表面上は受容しているが、違和感を隠しきれていない	越境先で大事にされているものを共感した上で受け止めている	
		求められる役割を担っている	越境先において自分に求められる役割を認識していない	自分に求められる役割は何となく分かるが、それを遂行できていない	越境先において周囲から期待される役割をきちんと遂行している	
	<貢献>	自分なりの工夫をしている	越境先では、できる限り指示通り忠実に業務を遂行している	思い出したときには、仕事に工夫を加えている	言われたことに対して常に工夫して、越境先の業務を行っている	
		越境先の成果に貢献している	越境先での働きぶりは不十分で、実質的な貢献はできていない	ときには越境先の成果に貢献できるが、いつもというわけではない	自分の能力を生かすことによって、越境先の成果に貢献している	
		越境先の課題を掘り下げている	越境先では言われたことを疑わずに、そのまま受け取っている	越境先には別の課題がありそうだが、それをしっかり検討はしていない	越境先が抱える真の課題を掘り下げて明らかにしている	
		越境先の顧客を意識している	越境先で働く際、身近な周囲しか想像が及んでいない	越境先の顧客のニーズは把握しているが、行動に反映されていない	越境先の顧客を理解し、その顧客にとって有益な行動をとっている	
		多様な意見を取りまとめている	様々な意見が出てきたら、誰かにまとめ役を任せている	多様な意見が出た際に、自分なりにまとめの案を出すこともあるが、採用はされない	越境先での様々な意見をヒアリングし、皆の納得する答えを導き出している	
		新しい実践に取り組んでいる	越境先にはない新しい実践は特に何も提案していない	越境先に新しい取り組みを提案することもあるが、自分では実行しようとしていない	元々は越境先になかった取り組みを新しく自分主導で始めている	
		所属組織の課題を捉え直している	越境先でのことで頭が一杯で、所属組織のことは忘れている	越境前に感じていた所属組織の課題を思い返している	越境経験を経て、所属組織の課題を新たに見出している	
所属組織での活用方法を考えている	越境後のことは所属組織に戻った後に検討すれば良いと考えている	所属組織に戻った後のことは考えなければならないと思っているが、実行できていない	越境先での学びを所属組織で活かす方法を具体的に検討している			

段階	課題内容	カテゴリー	評価項目	浅い	～	深い		
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	<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対して、特に何も問題意識を持っていない	所属組織のメンバーにじっくり来ない感覚はあるが、人は人と片付けている	所属組織のメンバーに物足りなさを感じ、不満な様子が見えがえる		
			所属組織に違和感を覚えている	所属組織に戻ったら、特に疑問なく所属組織のやり方に合わせている	所属組織のやり方に疑問を感じることもあるが、基本は従っている	所属組織の制度や仕事の進め方に対して、その前提を疑っている		
			情熱が空回りしている	所属組織では、これまで通り日常業務を粛々と進めている	所属組織では、越境先で見せた熱意をたまに見せる程度である	越境先での熱量が冷めやらず、良くも悪くも周囲に注目され、戸惑っている		
			職場からの反発に遭っている	越境先で学んだことを、所属組織では特に活かそうとしていない	越境先での学びを活かすとしても、反発されない範囲にとどめている	越境先での学びを活かそうとした末に、周囲からの反発に遭っている		
		<俯瞰>	自分を客観視している	自分のやりたいことに頭が奪われ、周囲の反応が見えていない	自分の置かれた状況を考えようとしているが、理解がずれているように感じられる	自分が周囲からどのように見えているのかを確に理解している		
			自分に対する自信を得ている	自分の意見や考え方に自信が持てず、引っ込み思案である	自分の意見に賛同者がいるときは、自信を持って行動している	自分に対する自信を維持し、安定感を持って行動している		
			所属組織の長所を認識している	所属組織の特徴を改めて俯瞰して検討していない	所属組織の長所に気づいているが、それを活かそうとはしていない	所属組織の良い点に目をやり、そこを活かそうとしている		
			周囲に信頼を寄せている	自分の仕事を淡々と進め、周囲と関わりをあまり持っていない	周囲との関わりの中で、謙虚に振る舞っている	周囲のメンバーに仕事を思い切って任せると、信頼を形に表している		
			自分の仕事への見方を変えている	越境前と変わることなく、手元の業務を処理している	自分の仕事の意味づけを考える必要性を感じているが、実際に意味づけはできていない	自分の業務に対してこれまでとは異なる肯定的な意味づけをしている		
		<適応>	所属組織の規範に適応する	所属組織で何が大事にされているかを意識していない	所属組織における規範を考慮して行動している	所属組織で求められる規範に配慮しつつも、過剰適応はしていない		
		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	色々と考えてしまい、ほとんど行動につながっていない	とりあえず行動を起こすことが重要だと感じ、たまにそのことが実行できている	思いついたらすぐに行動し、その結果を振り返りながら考えを深めている
					少しずつ変革を進めている	越境後も、特に何か新しいことは始めている様子はない	何か新しいことを始めようと検討を初めているが、実行はできていない	自分の身の回りのことから少しでも改善をしようとして、実行している
					自分の考えを様々な人に伝えている	何を考えて仕事をしているのか見えにくい	限定された場であれば、自分の考えを伝えることができています	所属組織において、事あるごとに自分の考えていることを言葉で伝えている
					越境先での学びを伝えている	越境先で何があったのか、公式的な報告以外では話していない	非公式な場面でも質問されれば、越境先で体験したことを話している	越境先で学んだことを所属組織のメンバーに伝える機会を設けている
					仕事のやり方を変えている	仕事の進め方については、前例を踏襲している	仕事のやり方を変えようとしているが、まだ上手くいっていない	自分の現在の仕事に満足せず、仕事のやり方をうまく変えている
					難易度の高い仕事を自ら求めている	無理なく遂行できる仕事に好んで取り組んでいる	少し難しい仕事に取り組みたいと考えているが、そうした仕事にはありつけていない	今より難しい仕事がしたいと周囲に伝え、また実践もしている
					説得材料となる情報を収集している	自分から進んで情報を獲得しにくいと考えていない	様々な情報を収集する努力はしているが、体系的に整理できていない	有効な変革を進めるために必要になる、専門的な情報を収集し体系化している
					<動員>	上司との関係を醸成している	上司とは必要最低限のコミュニケーションにとどまっている	上司とのコミュニケーションを増やし、関係が少しずつ深くなっている途中である
				経営層との連携を模索している		経営層と普段関わることもなく、関わりを持とうとしていない	経営層とのやりとりができるように、様々なネットワークを作り始めている	経営層からの支援を獲得すべく、経営層との情報共有を進めている
				利害関係者のニーズを聞いている		関わりのある人達が何を考えているかに対して無関心である	所属組織を変えるには関係者の考えを知るべきなのは理解しているが、行動はしていない	所属組織を改善するために、関係者のニーズに耳を傾けている
ネットワークを広げている	社内外の知り合いが特に増えている様子はない			社内外を問わず、ネットワークづくりを積極的に行っている		社内外の知り合いが着実に増えている		
社内で同志を探している	社内では工作上必要となる人以外と話をしていない			所属組織の中で、自分と同じ問題意識や目的を持つ仲間を探している		所属組織内で、自分と同じ問題意識や目的を持つ仲間を増やしている		
周囲を積極的に支援している	自分の仕事に集中しており、他者には注意を払っていない			周囲の人が困っているときには、喜んで手を貸している		周囲の人が何かを推進しようとする際には、快く手を貸している		
越境先とやりとりしている	越境後は、越境先との連絡は途絶えている			越境後も、たまには越境先と連絡をとることがある		越境後も越境先とのコンタクトを続け、支援できることはしている		
新たな越境へと進んでいる	越境は一度きりで十分と考え、越境後は社内にとどまっている			越境後も越境体験に関心を持って調べているが、新たな越境に参加するには至っていない		他の越境先を求めて、実際に越境体験に参加している		