ルーブリックの活用マニュアル

令和３年３月

本件は、経済産業省 令和元年度「大企業人材等新規事業創造支援事業費補助金（中小企業新事業創出促進対策事業）」に係る事業の一環として、一般社団法人環境共創イニシアチブが実施主体として、業務の一部を株式会社野村総合研究所に委託のうえ、作成したものです。
作成にあたっては、株式会社ビジネスリサーチラボ、法政大学 石山恒貴教授を座長とする研究会、石山研究室、また、エッセンス株式会社、特定非営利活動法人ETIC.、特定非営利活動法人クロスフィールズ、株式会社ローンディールの協力をいただいています。

一般社団法人 環境共創イニシアチブ Sustainable open Innovation Initiative　野村総合研究所 Nomura Research Institute　BUSINESS RESEARCH LAB

目次

1. 越境体験について

2. ルーブリックについて

3. ルーブリックによる評価と活用

4. ルーブリックの作成プロセス

越境体験とは

越境体験の定義

越境体験とは、普段は所属組織において働いている人が
ベンチャー・NPO・NGO等の（所属組織以外の）組織に出向いて
一定期間、そこにおけるメンバーと共に仕事をした上で
再び、所属組織に戻ってきて働くことを指します

ホームとアウェイの往還

越境体験では、ホーム（所属組織）からアウェイ（越境先）へ
その後、ホーム（所属組織）へと移動するプロセスを描きます

期待される成果

一定期間、所属組織にはない環境に身を置き、新たな気づきや物事の進め方を学ぶことによって
戻ってきた後、所属組織の中で

- 所属組織におけるイノベーションの着想と実現
- 所属組織における多様なメンバーのマネジメント

等の実行が期待されています

越境体験の意義とは

越境体験を通じた学びは一般的に**越境学習**と呼ばれます

近年、急速に注目が集まっていますが、その内容や効果が曖昧とされ、企業での導入が進まない面もありました

本マニュアルは、その内容と効果を可視化し、越境体験をわかりやすく関係者に理解していただくことを目的としています

最初に、越境体験と従来の教育研修の違いを簡明に示します

従来の教育研修	越境体験
• 自社の業務遂行に必要な知識・スキルを学習目標にしたがってインプットする • 自社で効果的な振る舞いができることを目標にする • 既存の状況を踏まえて、学習目標を定める • 学習目標を達成するためのプログラムを設計する • プログラムは注意深く組み立てられている • 学習目標の達成を持って成功とみなす	• あらかじめ目標が定められているわけではない • 社外に出て、不確実性の中に身を置く • 越境先での行動は流動的であり、自ら周囲に働きかける必要がある • 既存の状況における前提を疑うような学びを認める

※典型的な特徴を対比的に取り出しています

実際には、教育研修にも越境体験にも様々な種類や性質のものがあります

従来の教育研修では、計画的に自社に必要な知識・スキル・振る舞いを従業員にインプットすることができました

他方、越境体験で獲得する学びを計画することはできず、本人の主体的な活動により自分自身が気づくことでしか学びを得ることができません

そのため、越境体験の効果はわかりにくいものです

しかし、そのような特徴があるからこそ

むしろ越境体験では、自社の中での計画的な学びでは得られない、現状を打破するための能力を得られる可能性があります

本マニュアルは、従来はわかりにくかったこの越境体験の内容と効果を、初めて可視化して示すことに成功しています

越境体験の関係者

一般に、越境体験には次の5者が関与しています

① 越 境 者	越境体験における中心的なアクターです 所属組織から越境先に移動し、所属組織に戻ってきます
② 伴 走 者	越境者の越境体験のプロセスを並走します 越境者と継続的にやりとりをして支援する役割です
③ 越 境 先	越境者を受け入れ、越境者に仕事を提供します 越境先には経営者やメンバーなど多様な人がいます
④ 上　　司	所属企業において越境者をマネジメントしています 越境者を送り出し、越境後は迎え入れます
⑤ 人　　事	越境体験における所属組織の窓口になる場合が多く 越境体験のプログラムの実施を検討します

目次

1. 越境体験について

2. ルーブリックについて

3. ルーブリックによる評価と活用

4. ルーブリックの作成プロセス

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

ルーブリックは次の要素から構成されています

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

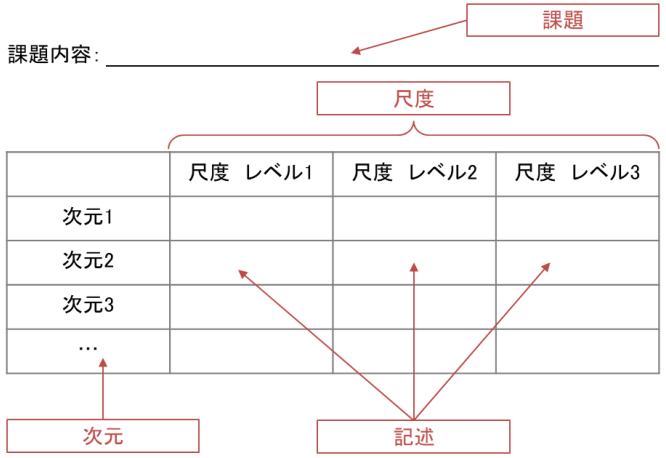
”課題”に相当する場面において

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

ルーブリックの意義

ルーブリックを用いることには次の2点の意義があります

効果の可視化　ルーブリックがあることで、越境者に起こること
すなわち、越境体験の効果が可視化されます
自社内で越境体験の価値を伝えやすくなり
越境体験の推進につなげることができます

支援方法の検討　ルーブリックの内容と越境者の行動を照合し
越境者に対して伴走者・越境先・上司・人事が
どのタイミングで何をどのように支援すべきか
検討するための材料を得ることができます

ルーブリックの課題

”課題”（Task Description）はルーブリックの一要素であり

その時点において直面する解決すべき状況を意味します

越境体験は大きく越境前・中・後の3段階に分かれます

越境前には1つ、越境中には3つ、越境後には2つの課題が

次の通り、それぞれ含まれています

越境前	越境前にマインドセットを整える段階
越境中	越境先に衝撃を受けつつもあがく段階
	越境先を理解して視座を高める段階
	越境先に慣れて戦力になる段階
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
	少しずつ行動を起こし、周囲を巻き込む段階

ルーブリックの次元

越境体験には全部で6つの”課題”がありますが

課題ごとにルーブリックは作成されています

以降、課題ごとのルーブリックを構成する**”次元”**を紹介します

次元（Dimensions）は課題を解決するために必要な一連の行動や態度であり

各ルーブリックは複数の次元から構成されています

課題：

越境前	越境前にマインドセットを整える段階

次元：

＜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：

越境中	越境先に衝撃を受けつつもあがく段階

次元：

＜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り入れてもらえずに困惑していること
	戸惑いと苦労に直面している	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

課題：

越境中	越境先を理解して視座を高める段階

次元：

＜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

課題：

越境中	越境先に慣れて戦力になる段階

次元：

＜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

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

課題：

越境後	少しずつ行動を起こし、周囲を巻き込む段階

次元：

＜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

越境体験を通じた学び

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	越境中			越境後	
越境前にマインドセットを整える段階 越境先への適応に向けた準備を進めつつ、越境者が個人として何をやりたいのかを見つめ直す	**越境先に衝撃を受けつつもあがく段階** 所属組織と越境先のやり方の違いに苦しみ、それでも何とかしようとして、もがいていく	**越境先を理解して視座を高める段階** 越境先の状況や業務に関する理解を深め、所属組織と越境先の両者を俯瞰する視座を得る	**越境先に慣れて戦力になる段階** 越境先でも上手く振る舞えるようになり、越境先に対して自分なりの貢献を果たす	**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** 所属組織の制度やメンバーに違和感を覚えるが、自分を取り巻く状況を認識し、所属組織に再び適応する	**少しずつ行動を起こし、周囲を巻き込む段階** 自分の考えを周囲に伝え、小さな行動を起こしながら、社内外の様々な人の協力を得られる状況を作り出す

越境体験での学びの特徴

越境体験を通じた学習の特徴としては、大きく次の6点を挙げることができます

① 学習のプロセスが直線的ではない

よく設計された教育研修のように、共通のゴールに効率的にアプローチするものではありません

紆余曲折、悪戦苦闘する中で学びを得ていきます

② 葛藤がむしろ学習の原動力となる

所属組織と越境先の違いから生まれる矛盾に、越境者は様々な局面において葛藤することになりますが

それらの葛藤を味わい尽くすことが越境体験独自の学びになります

③ もがくことも重要な要素である

たとえ初めから上手くいかないとしても、状況を好転させようと粘り、あがいていくことが

越境体験での学びにおいては大事になります

越境体験での学びの特徴

④ ホームとアウェイを俯瞰する

所属組織と越境先の両者を客観的に比較し、自分の置かれた状況を適切に理解した上で
自分にできる最大限の行動を発揮していきます

⑤ 所属組織でも葛藤は起こる

越境先に行った際に葛藤が起こるのは勿論のこと、所属組織に戻った後も制度やメンバーへの違和感を覚えますが
そこにおける葛藤もまた学習において健全なものです

⑥ 良い組織でも葛藤は避けにくい

越境体験による学びが所属組織の前提を疑う水準まで深ければ、所属組織がどれほど良い組織でも葛藤は生まれます
周囲にとっては現状を部分的に否定することを含んでいるからです

⑦ 必要な資源を動員できるようになる

葛藤の中でも行動をやめず、自身と状況を俯瞰することで、越境者にとって必要な協力や支援などが得られます
このことは越境先でも所属組織でも同様です

越境体験の意義

越境者の学び

越境体験において越境者は、ホームからアウェイにやってきた後

その中で自分なりの貢献ができるように適応し

さらに組織の改善を目指して

自分の置かれた状況を俯瞰しながら

社内外の資源を獲得しようとしています

アイデアの生成と実行

こうしたプロセスの中で越境者は、所属組織で暗黙のうちに当然視されていることに疑いの目を向けたり、違和感を覚えたりするようになります

それらの疑問や違和感と向き合うことで、越境者は所属組織にはない気付きを得られます

他方で、アイデアは新規性の高いものであるほど

社内で抵抗や反対に遭いやすいことが知られています

アイデアを実行するためには、そのような中でも、できることを着実に進めて

自分を客観視し、周囲の協力を得ていく必要があります

越境体験の貴重さ

越境体験を通じて越境者は、大規模な組織では得にくい学びを得ることができます

大規模な組織の安定性

多くの人が関わる、大規模な組織では

制度やルールがきちんと整備されています

そのことによって安定的な組織運営が可能になります

一方で、安定的な労働環境であるが故に

葛藤が生じにくいという側面もあります

小規模な組織の不安定性

他方で、成長過程にある小規模な組織では

制度やルールが十分に整えられていません

柔軟に変化することが組織に求められているからです

ただし、そうした不安定な労働環境だからこそ

葛藤に直面しやすいという側面があります

越境体験は大規模な組織の安定的な環境から

小規模な組織の不安定な環境へと移動し

再び大規模な組織に戻ってきて

その組織を変えようと不安定な環境に身を置くプロセスです

本人の気づきと行動で学びを獲得する越境体験の対象者をどのように選定すればいいのか、悩んでいる企業は多いようです

- 将来を嘱望される若手がいいのか／管理職層がいいのか／幹部候補生がいいのか　などの悩みです

また、

- 本人の手上げによるものがいいのか／指名がいいのか　などの悩みもあるようです

幅広い層に有効

越境体験を学びに変えられるのは特定の層に限りません

また、手上げでは本人のやる気をそのままいかすことができ、指名では本人に思いもよらない効果をもたらす可能性があります

越境体験は柔軟性の高いものであるため、その企業の課題に応じてどの対象層にどのような効果をもたらしたいのか

十分に検討することが必要です

その際に、各対象層に対して以下の効果を想定することができますので、ご参考にされてください

＜若手の場合＞

例えば、若手は早いうちから不確実性の高い環境に身を置き、新しいアイデアの実行プロセスを体験的に学ぶことによって

ボトムアップの提案で所属組織を動かせるようになるかもしれません

＜ミドル（管理職層、あるいは幹部候補生を含む）の場合＞

ミドルは越境体験において葛藤に直面することによって、これまで築き上げた成功パターンを客観視し

自分にも他者にも、より柔軟な態度を持つようになるかもしれません

＜シニアの場合＞

シニアはビジョンに向けて熱心に動く越境先のメンバーと協働することで

所属組織の枠にとらわれず、自身が成し遂げたいキャリア目標を改めて省察する機会になるかもしれません

上記はあくまで例示にすぎませんが

組織内の幅広い層が越境体験の学びを得ることができます

ルーブリックの尺度

ルーブリックにおける**尺度（Scale）**とは、

前述の各次元について、その達成度合いを評価するための水準のことを意味しています

越境体験のルーブリックにおいては

浅い	～	**深い**

という3個の尺度を設定しています

越境体験での学びは、前述の通り、次元に多様性があります

その多様性の魅力を減らさないようにするために、越境体験のルーブリックでは尺度を少なめにしています

とはいえ、ルーブリックは3個から5個の尺度を持つことが多く

越境体験のルーブリックの尺度が極端に少ないわけではありません

尺度の水準を「浅さ・深さ」としたのは

- 越境体験の次元には葛藤など一見ネガティブなものがあるが、実はそうしたものが学習にとって不可欠の要素になっているため、葛藤を味わうことを重視するような表現にした
- 浅さ・深さという水準であれば、ポジティブな次元についても問題なく当てはまる

という理由によります

ルーブリックの記述

次元と尺度が組み合わさったところに

それぞれ**”記述（Descriptions of Dimensions）”**を作成しています

一つ例を挙げると・・・

尺度

	浅い	～	深い
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利用できず、苦しんでいる

次元

「自分の能力が通用していない」という次元について

「浅い～深い」という3つの尺度に分けて

それぞれの尺度の達成状態を言葉で定義しています

- 最も浅い水準が「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」
- 中程度なのが　「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」
- 最も深い水準が「所属企業で培った能力が越境先では利用できず、苦しんでいる」

  となります

これを含めた記述の詳細は、実際のルーブリックを確認していただければと存じます

目次

１. 越境体験について

２. ルーブリックについて

３. ルーブリックによる評価と活用

４. ルーブリックの作成プロセス

ルーブリックの背後にある考え方

ルーブリックは下記の考え方のもと開発を行っています

ルーブリックを利用する際にも参考にしてください

成績を付けるツールではない

- ルーブリックは越境者に成績を付けて人事評価に活かすために作られたツールではなく、越境者が越境体験を通じて成長することを促すコミュニケーションツールとして開発されています
- 確かにルーブリックを用いれば越境者の学びの状況を点数化することはでき、そのことを完全に禁止するものではありませんが、第一義的には育成目的での利用を推奨します

テクニカルスキルの獲得ではない

- 越境体験を通じて越境者は様々な学びを得ますが、ルーブリックで注目する学びは、どちらかと言えばテクニカルスキルの獲得ではありません
- 越境先および戻った後に、深い葛藤に直面することでマインドセットを含めた全人格的な成長が可能になります
- ルーブリックでは、この種の学びに焦点を当てています

カスタマイズの必要性

活用マニュアルの末尾に掲載している通り、ルーブリックは先行研究とインタビュー調査に基づいて比較的汎用性の高い雛形を目指して作成しています

しかし、全ての所属組織の全ての越境者に対して全ての次元を経験する必要があるわけではありません

特定の所属組織の特定の越境者においては的を射ていない次元が存在する可能性もあります

そのため

ルーブリックはカスタマイズして利用してください

カスタマイズに際しては、例えば下記の点を考慮しましょう

越境体験の性質：どのような場に越境するのか

越境体験の期間：どの程度の長さで越境するのか

越境者の特性　：越境先へ行くのはどのような人か

所属組織の目指す人材像を考慮しながら

「この次元は当てはまる／当てはまらない」といった具合に

ルーブリックの次元を取捨選択するのも有効です

場合によっては、次元や記述を書き換えても構いません

評価のタイミングと評価者

”いつ””誰が”ルーブリックを用いれば良いのでしょうか

”いつ”評価するか

越境体験が全て終わった後に評価しようとすると、記憶が曖昧になり、評価の精度が落ちてしまったり

成長課題が発見できても時既に遅しとなったりします

そこで、ルーブリックは一つ一つの課題に分けて、できる限り時間を置かずに評価するのが良いでしょう

越境前	越境前にマインドセットを整える段階
越境中	越境先に衝撃を受けつつもあがく段階
	越境先を理解して視座を高める段階
	越境先に慣れて戦力になる段階
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
	少しずつ行動を起こし、周囲を巻き込む段階

”誰が”評価するか

ルーブリックは越境者の学びを促すことを目的に利用します

そのことを踏まえると、それぞれの課題において越境者を支援できる人がルーブリックを用いると効果的です

一例ですが、下記の人が評価者になることができます

越境前	越境前にマインドセットを整える段階	→ **伴走者、上司、人事**
越境中	越境先に衝撃を受けつつもあがく段階	**伴走者、越境先**
	越境先を理解して視座を高める段階	
	越境先に慣れて戦力になる段階	
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	**上司、人事**
	少しずつ行動を起こし、周囲を巻き込む段階	

※なお、越境者本人が用いることには慎重になった方が良いと言えます

なぜなら、「ルーブリックの通りに振る舞えば良いのか」など、評価の枠組みにあわせた行動を逆算的にとることになれば越境体験を通じた学びの醍醐味が失われてしまいかねないからです

ルーブリックでの評価方法

ルーブリックに基づく評価については、次の3つのステップで実施するようにしましょう

① 評価者と被評価者を決める

まずは、どの越境者を誰が評価するのかを定めます

- 被評価者は越境者である必要があります
- 評価者は被評価者とコミュニケーションをとれる人が良いでしょう

② 評価のための素材を集める

評価を下す際にはエビデンスが求められます

- この情報を元にこの評価にした、という理由が必要です
- 素材の集め方については次ページを参照してください

③ ②で集めた素材をもとに評価する

ルーブリックの次元ごとに達成度合いを評価します

- 記述を見ながらどの記述の状態に近いかを判断します
- 最も近い記述に該当する尺度が評価結果になります

評価素材の集め方

評価に当たっては根拠となる情報を集めなければなりません

評価素材の集め方としては、例えば次のものがあります

評価インタビュー

評価者が被評価者に対してインタビューを行います

越境前・越境中・越境後の出来事を順番にヒアリングします

ルーブリックを手元に置きながらインタビューすると良いでしょう

日報・週報

越境先において日報や週報を書く越境者もいます

本人の許諾を得て、そこに書かれた内容を活用します

行動観察

越境先における越境者の振る舞いを観察します

越境者の様子はメモにとるなど記録に残すことが重要です

越境先での行動を見られる立場の人にのみ可能な方法です

ルーブリックの使い方

ルーブリックに基づく評価を活用する関係者として**伴走者、越境先、上司、人事**が挙げられます

人事が用いる場合	越境体験の意義を社内で伝えるために活用できます
伴走者が用いる場合	越境者に対する継続的な支援の際に参考になります
越境先が用いる場合	越境者との日常的な関わりの際のガイドになります
上司が用いる場合	特に越境後に越境者の社内での挑戦を支援するヒントになります

それぞれ、より詳しくは次ページ以降にまとめています

人事が用いる場合

越境体験の意義を社内で伝えるために活用できます

越境前・中・後でそれぞれ次のような活用が想定されます

越境前	• 経営側が感じる組織課題と紐付けて越境体験の意義を明確にする際にルーブリックは有益です ✓ 越境体験を通じてどのような効果が得られるのかを、ルーブリックやペルソナを用いて説明しましょう
越境中	• 越境中は越境者・越境先・伴走者に任せつつも、越境先で何が起こっているのか情報だけは収集しておきます ✓ 情報収集の枠組みとしてルーブリックは役立ちます
越境後	• 越境者の上司に対して受け入れの姿勢を持つように働きかけておくことが重要です ✓ 越境者が越境先で体験し得ること・今後、直面するかもしれない現実を、ルーブリックを共有しながら解説しておきます • ルーブリックによる越境前、越境中、越境後の評価結果を入手し、越境体験の有効性を社内外で積極的に広報します ✓ そのことによって、越境体験への認識をポジティブなものにできます ✓ ただし、それらの情報を越境者の評価や異動に使わないようにしましょう

伴走者が用いる場合

越境者に対する継続的な支援の際に参考になります

越境前・中・後でそれぞれ次のような活用が想定されます

越境前	• 会社への問題意識や職業上の関心を確認するなど、越境者について深く理解するための一つのツールとして用いることができます • また、越境者のチャレンジポイントを把握し、越境先でのフォローに向けた準備をします • 越境者とのやりとりだけではなく、上司や人事からも越境者についてヒアリングしましょう
越境中	• 越境者とのコミュニケーションツールとしてルーブリックを活用することで、越境者との間で初期に十分な信頼関係を作ります ✓ 伴走者は越境者の応援者であることを伝えましょう • 越境者をめぐって越境先で何が起こるかを知るための情報源としてもルーブリックは役立ちます ✓ 特に、越境者が越境先でどのようなことに悩むのかは、越境者にとって成長のチャンスにもなるため事前に可能性を把握しておくに越したことはありません • ただし、越境者を支援しすぎないようにします ✓ 越境者が、越境先で上手くやれない自分に気づき、葛藤を味わうことが深い学びにつながるからです

伴走者が用いる場合

越境中	• 越境者は慣れない環境の中で葛藤し、自己肯定感が下がり、孤独に陥ることがあるため、越境者に対しては成果の良し悪しよりも精神面に注意して支援を行うと良いと考えられます • ルーブリックを元に越境者と対話し、ネガティブな感情が大きくなっていると判断される場合、越境先のビジョンや越境先への貢献を見直したり、越境先のメンバーとの交流機会を作るように促したりして越境者が視点を変えられるような働きかけをします
越境後	• 越境後は所属組織の上司や人事に基本は任せますが、越境後のルーブリック評価については、所属組織から情報収集を行うと良いでしょう ✓ 越境者への間接的な支援が行えるかもしれませんし、次以降の越境体験の質の向上にもつなげられます

越境先が用いる場合

越境者との日常的な関わりの際のガイドになります

越境前・中・後でそれぞれ次のような活用が想定されます

越境前	• 所属組織の上司、人事、それから伴走者から越境者に関する情報を共有してもらう際に、ルーブリックは一つの手段になります
越境中	• ルーブリックに目を通すことによって、所属組織と越境先では能力や文化、業務の進め方など様々な側面においてギャップがあり、越境者は無力感と戸惑いを覚えることを把握できます • 越境者の所属組織の特徴について理解すると有効です ✓ 例えば、分業が整備されており、上司の承認が必要など、自分たちの組織とは異なる点があります • 表面的なスキルや技術を教えるよりも、組織のビジョンや思いについて語ります • また、越境者に期待していることも説明すると良いでしょう ✓ 越境者への期待を考える際にはルーブリックが参考情報になるはずです • 越境者をお客様として扱うのではなく、一人のメンバーとして受け入れるようにします ✓ 越境者には越境先の”日常”を体験してもらいます ✓ 越境者に対して先回りして支援しすぎないことが大事です

越境先が用いる場合

越境中	• 伴走者とは定期的に情報交換しておきたいところです ✓ その際の対話ツールとして、ルーブリックは使えます ✓ 課題や支援について認識合わせができます
越境後	• 越境後は越境者の上司や人事が中心的な支援者になりますが、上司や人事から越境後のルーブリック評価を得た上で、時折、越境者と連絡をとることで、越境者にとっては学びのリマインドになります

上司が用いる場合

特に越境後に越境者の社内での挑戦を支援するヒントになります

越境前・中・後でそれぞれ次のような活用が想定されます

越境前	• 越境者を選定する際にルーブリックを活用できます ✓ ルーブリックに記された経験と学びが必要な人に優先的に越境体験を提供すると良いでしょう ✓ 人材育成の観点を持って選ぶようにします ✓ 一方で、本人の意向や希望も十分に考慮しましょう • 越境者の中には越境中に職場メンバーの業務負荷が増すことに対して心配する人もいます • 所属組織のことを気にさせないように環境をしっかり整えるのは上司の重要な役割です • 自分が越境体験にどのような価値を見出しているか、越境者にどのような経験をしてほしいと思っているかを越境者に伝えます • 一方で、あまり期待を伝えすぎると、越境者が期待の範疇でのみ行動することになりかねません ✓ 具体的な目標を定めるなどは控えましょう ✓ また、越境先の選定について口を出しすぎないようにします

上司が用いる場合

越境中	• 越境中は極力踏み込まず、影から見守ります ✓ 組織ぐるみで応援しているというメッセージは伝えつつも、指示や報告、そして、越境先での”成果”を求めないことも重要です • ただし、ルーブリックに基づく評価の結果や越境者が提出するレポートなどは細かくチェックします • 越境者が相談したい場合はいつでも相談にのれるように準備を整えておきます
越境後	• 越境先での学びが活かせるように、越境者本人にとって難易度の高い仕事や部署を越えて関係者を巻き込むような仕事、そして、失敗が許容される仕事にアサインすると良いでしょう • 越境者に越境体験を発表する機会を設けるのも一策です ✓ 発表の際にはルーブリックでの評価結果を越境者に参照してもらうこともできます ✓ 職場で発表することで、越境者は自信を深めることができ、周囲も越境体験について理解できます • 更に、ルーブリックを対話ツールとして利用し、越境者本人のリフレクションを支援しましょう

上司が用いる場合

越境後	• ルーブリックの越境後の次元にも現れている通り、越境者は所属組織に違和感を覚えやすい状態であり、新しいアイデアを提案する可能性があります ✓ それらのアイデアのうち、すぐに実行できるものは職場で迅速に取り入れるようにします • 越境後の越境者は、一人で空回りする可能性があります ✓ 全てを一人でやる必要はないこと、上司としての自分を使ってもらって構わないことを伝えます ✓ 越境者に協力を惜しまないことが大事です • 越境前と越境後の上司が異なる場合には、両者の間でルーブリックを用いながら越境者に関する情報を交換するようにします

越境者への支援に関する一つのイメージ

越境前	越境前にマインドセットを整える段階

＜準備＞ に対する支援：

所属組織に一体化しがちな越境者に対して
働く個人としての目的や価値観を問います

＜調整＞ に対する支援：

越境先の状況と越境者の期待が乖離しないように
越境先と越境者の間に入って、うまく調整します

越境中	越境先に衝撃を受けつつもあがく段階

＜葛藤＞ に対する支援：

葛藤している越境者に気づくと手を差し伸べたくなります
ただし、葛藤が越境体験での学びにつながっているため
越境者への支援は精神的なものを中心にするのが良いでしょう

＜行動＞ に対する支援：

越境者の中には失敗を恐れて行動を起こせない人もいます
越境先では入念な計画や根回しよりも
まず行動が求められることを伝えて、越境者の背中を押しましょう

越境中	越境先を理解して視座を高める段階

＜学習＞ に対する支援：

こちらから先回りして情報を提供するのではなく
越境先における様々なことを理解するためには
越境者自身が積極的に周囲に働きかける必要があることを伝えましょう

＜俯瞰＞ に対する支援：

悩みながらも行動を起こしている越境者に対して
今の状況を振り返ることができるような「問い」を投げかけましょう
解ではなく問いを与えることが重要です

越境中	越境先に慣れて戦力になる段階

＜適応＞ に対する支援：

越境者が越境先のルールや暗黙の規範を考慮して振る舞えた場合は
そのことを承認するようにしましょう
越境者はポジティブな感情と同時に、学びを得ることができます

＜貢献＞ に対する支援：

越境者が越境先での資源を得ようとしている際は
越境者が求める貢献を果たすようにしましょう
ここでも先回りして支援しすぎないように注意が必要です

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

＜葛藤＞ に対する支援：

越境者が所属組織に幻滅している様子が伺えたとしても
越境者は越境先に適応した状態で所属組織に戻ってくる事実を理解し
ネガティブな姿勢で接しないようにすることが大事です

＜俯瞰＞ に対する支援：

越境中の＜俯瞰＞と同様に、俯瞰を促すのは「問い」です
越境者が自分の置かれた状況を振り返ることができるような問いを投げ
越境者が自分を相対化できるような支援を行いましょう

越境後	少しずつ行動を起こし、周囲を巻き込む段階

＜行動＞ に対する支援：

越境者が所属組織内で改善や変革の一歩を開始した際には
最初期の応援者になることが重要です
越境者の考えに耳を傾けるだけでも有効な支援になります

＜動員＞ に対する支援：

越境者に何かやりたいことがあって資源を動員しようとしている場合
そのやりたいことを進める上で重要となる人物を紹介しましょう
越境者から距離の遠い人物であるほど効果的です

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

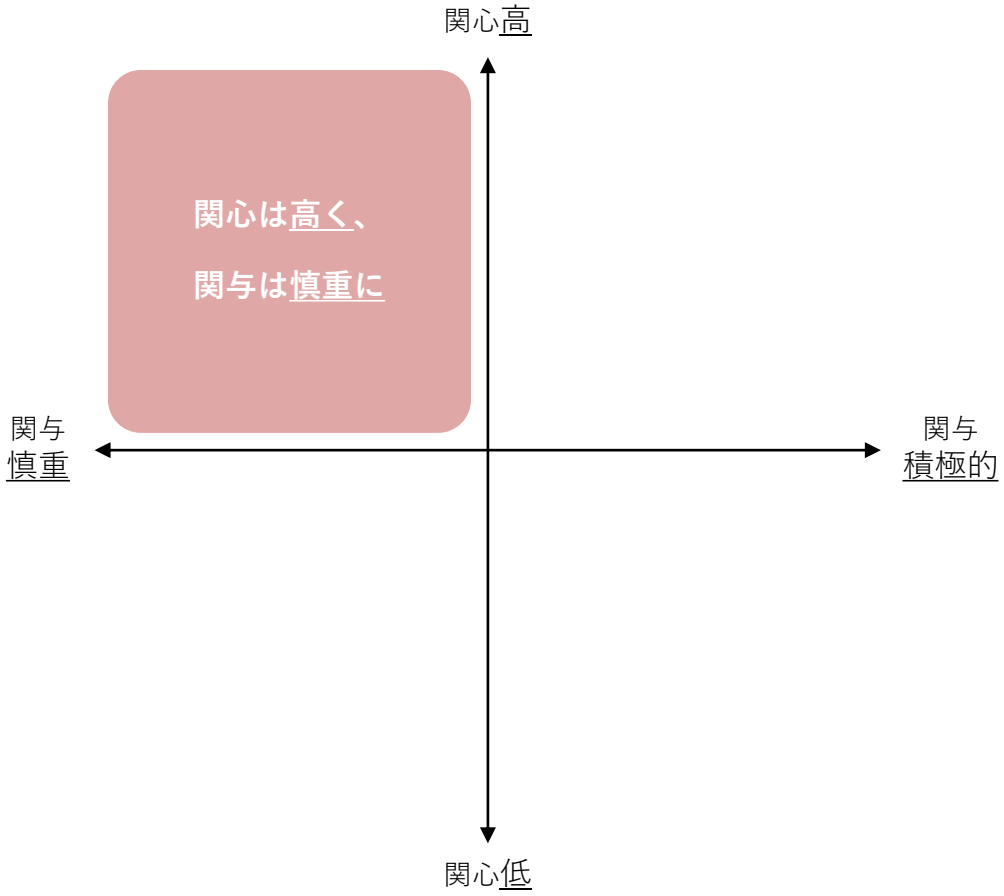
越境者の学びに先立って解を提供してしまうと

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

すなわち、越境者への「関心」は持ちつつも

他方で、「関与」は慎重に行う必要があるということです



越境体験のペルソナ

既に見てきた通り、ルーブリックには多様な活用方法があります

他方で、一定の汎用性を目指していることもあり、次元や記述が抽象的であることは否めません

そこで、以降のページでは越境体験を通じた学びをより具体的にイメージしていただきやすくするため

越境者の”ペルソナ”について紹介します

ペルソナの作成にあたっては、インタビュー調査から得られたデータを参照しながらも

個人の特定性を避けるために特定の箇所のみを抽出したり、複数の人のデータを混ぜたり、数値や状況などに変更を加えたりしています

※すなわち、現実のケースそのものではありません

　その点をご理解の上、ご覧ください

ペルソナ（１）20代の越境者

- 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労するからこそ、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。

ペルソナ（１）20代の越境者

プロフィール	大企業に新卒で入社し、ジェネラリストとして育成されている 自身に専門性がないことを課題に感じ、キャリア焦燥感を高めている
越境前	越境体験によって何が身につくのかは分からないものの、「環境を変えたい」と考えて、社外で働くことに興味を持ち、自ら手を挙げて越境体験に参加することになる
越境中	越境先の人が専門性を持っていることに焦りを覚える 正解を求めて、承認を得ようとする習慣が抜けず、適応に苦しむ その中でも行動を繰り返し、自分なりに仮説を立てることの重要性に気づく 自ら依頼して越境先の経営会議に参加し、所属組織では得られない視座に触れる
越境後	越境後はもっと積極的に行動しようと、覚悟を決める 越境経験を自社に生かそうと、上司に業務改善案を出す しかし、上司からも周囲からも嫌な顔をされてしまい、実現しない 職場を越えて仲間を探して、新たなビジネスを考えるコミュニティを作った 現在はコミュニティに参加する人を増やしているところである

ペルソナ（２）30代の越境者

- このペルソナは、20代のペルソナよりもさらに自社での経験が長いため、自分自身を外部労働市場の中で客観視したいと思っています
- しかし、自社での業務遂行がうまくなっているからこそ、無難に成果を出し、実は指示待ちになっていった自分に気づくという劇的な経験をします
- その大きな気づきを越境後に持ち帰りますが、気づきが大きかっただけに情熱も高まり、自社での変革を焦って空回りしてしまいます
- しかし、その空回りも無駄ではなく、情熱の高さは持ったまま、冷静に社内を変える方法を検討することができるようになります
- 将来の幹部候補へのキャリアにつながる可能性を秘めた学びを得ることができました

ペルソナ（２）30代の越境者

プロフィール	所属組織で一定の経験を積み、仕事自体はかなり覚えている 今の環境では上手く振る舞えるが、もっと成長が必要だと感じている
越境前	環境が変わったときに自分は通用するのか、を知りたい 日々の業務が多忙で、新たなことに取り組めていない そうした問題意識のもと上司と相談し、越境体験への参加を決める
越境中	越境前には、越境先でもそこそこは通用すると思っていた しかし、越境先の業務に関するスピードがはやく、戸惑いを覚える 指示通りに仕事をするだけに終わる点を越境先から指摘される 失敗を重ねる中で、所属組織の常識が越境先の常識とは異なることに気付き始める 越境先のメンバーと腹を割って話す機会を何度も設けて信頼を得る
越境後	所属組織に対して改善すべき点がたくさん見えてくる 越境先で参考になったことを職場で提案するも、意識が高いと煙たがられる 無理に提案しても埒が明かないので、共感する仲間を増やす方法に切り替える 仲間と共に所属組織の働き方に関する新たな制度案を作る 制度案を実現にこぎつけるために、組織内の調整について工夫を凝らしている

ペルソナ（３）管理職の越境者

- このペルソナは管理職として活躍していますが、むしろ中高齢期のキャリアを見据えた越境体験の動機を有しています
- そのため越境先では、今までの自分を変えることに苦労します
- とはいえ、管理職としての今までの部下へのマネジメントを振り返るほどの大きな気づきを得ることができました
- しかし越境後、自社では気づきをうまくいかすことができません
- その悩みを社外とのつながりなどによって乗り越え、人生100年時代のキャリアに活かそうと試みています

ペルソナ（３）管理職の越境者

プロフィール	所属組織において管理職を務めている 部下を幸せにするという意気込みでいるが、なかなか上手くいかない そして、役職定年が近づいてきている
越境前	部下のマネジメントについて考え直したい 役職定年後に自分は何に挑戦すべきかを考えたい そのような強い意気込みを持って越境体験に参加するに至る
越境中	越境先の管理職と定期的にコミュニケーションを交わす だが、業務多忙で優先順位が上がらず、機会を作り出すことに苦労する 地道に仕事を手伝うなどの取り組みを通じて、信頼関係を構築する 所属組織での部下との関わり方についても振り返りが促される
越境後	越境体験を通じて、自身が職業を通じて達成したいことが明らかになる その目標を周囲に伝えるが、なかなか興味を持ってもらえない 共感してもらえる人を探すため、社内外で情報発信を続ける そのうちに少しずつ仲間が現れ始め、活動の本格化に向けて準備をしている

目次

1. 越境体験について

2. ルーブリックについて

3. ルーブリックによる評価と活用

4. ルーブリックの作成プロセス

ルーブリック作成の参考にした情報

越境体験での学びを評価するためのルーブリックですが

次の3つの情報に基づいて作成しています

① 先行研究レビュー　越境学習やイノベーション研究など、
これまでに蓄積されてきた学術研究を参照しました

② 事業者・伴走者ヒアリング　越境体験を支援する事業を営む組織の代表者、
並びに、その組織で越境者に伴走する人を対象に調査しました

③ 越境者ヒアリング　越境体験の当事者である越境者に対して
インタビュー調査を実施しました

①先行研究レビュー

所属組織から越境先に行ってそこで仕事を行い

その後、再び所属組織に戻ってくるのが越境体験です

越境体験を通じた学びについて理解を深めるために

次のような領域の学術研究を収集・整理しました

越境学習	越境体験を通じた学習について研究している領域
ルーブリック	ルーブリック開発に関する理論的・実践的な議論
組織社会化	組織内の役割を遂行するための知識や技術を得るプロセス
研修転移	研修中に入手した知識や技術を仕事に活かすこと
ジョブ・クラフティング	従業員が自身の仕事を変化させる自発的な行動
イノベーションプロセス	イノベーションが実現するための説得プロセス
リーダーシップ開発	特に困難な経験が学習につながることを指摘した研究群

主要な参考文献

各領域においてルーブリックを作成する際に参照した参考文献のうち、主要なものを挙げます

越境学習：

- Akkerman, S. F., and Bakker, A. (2011). Boundary crossing and boundary objects. Review of Educational Research, 81(2), 132-169.
- 石山恒貴（2011）「組織内専門人材の専門領域コミットメントと越境的能力開発の役割」『イノベーション・マネジメント』第8巻、17-36頁。
- 石山恒貴（2013）「実践共同体のブローカーによる、企業外の実践の企業内への還流プロセス」『経営行動科学』第26巻、115-132頁。

ルーブリック：

- Gulikers, J. and Oonk, C. (2019). Towards a rubric for stimulating and evaluating sustainable learning. Sustainability, 11(4), 969.

組織社会化：

- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., and Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. Journal of Applied Psychology, 79(5), 730-743.
- Cooper-Thomas, H.D., and Burke, S.E. (2012). Newcomer proactive behavior: Can there be too much of a good thing?, In C. Wanberg (Ed.), The oxford handbook of organizational socialization, New York: Oxford University Press.
- 高橋弘司（1994）「組織社会化段階モデルの開発および妥当性検証の試み」『経営行動科学』第9巻2号、103-121頁。
- Van Maanen, J. and E. H. Schein (1979). Toward of theory of organizational socialization. Research in Organizational Behavior, 209-264.

研修転移：

- Baldwin, T. T. and Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. Personnel Psychology, 41(1), 63-105.
- Ford, J. K., Baldwin, T. T., and Prasad, J. (2018). Transfer of training: The known and the unknown. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 5, 201-225.

ジョブ・クラフティング：

- Zhang, F. and Parker, S. K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. Journal of Organizational Behavior, 40(2), 126-146.

イノベーションプロセス：

- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy strategic and institutional approaches. Academy of Management Review, 20(3), 571-610.
- 武石彰・青島矢一・軽部大（2012）『イノベーションの理由：資源動員の創造的正当化』有斐閣。

リーダーシップ開発：

- Douglas, C. A. (2003). Key Events and Lesons for Managers in a Diverse Workforce. Center for Creative Leadership.
- Lombardo, M. and Eichinger, R. (2000). High potentials as high learners. Human Resource Management, 39(4), 321-329.
- McCall, M. W., Lombardo, M. M., and Morrison, A. M. (1988). The Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job. NY: The Free Press.
- 三輪卓己（2013）「技術者の経験学習」『日本労働研究雑誌』 第639号、27-39頁。
- 谷口智彦（2006）『マネジャーのキャリアと学習』白桃書房。

②事業者・伴走者ヒアリング

<table>
<tr><td rowspan="2">定義</td><td>事業者</td><td>越境体験を企業に提供する事業を営む組織があります
そうした組織の代表者及び責任者を事業者と呼びます</td></tr>
<tr><td>伴走者</td><td>事業者の組織において働く従業員であり
越境体験のプロセスにおいて越境者を継続的に支援します</td></tr>
<tr><td>ヒアリング対象</td><td colspan="2">• 事業者：4社
• 伴走者：5人</td></tr>
<tr><td>実施概要</td><td colspan="2">• 実施期間：2020年5月・6月
• 実施方法：オンラインで1時間ずつ</td></tr>
<tr><td>ヒアリング内容</td><td colspan="2">主に尋ねたこととしては
• 越境体験における課題とは何か
• 各課題のパフォーマンスは何か
ここでは、特に広く情報を得ることを狙いました</td></tr>
</table>

③越境者ヒアリング

定義	越境者	越境体験の当事者であり 越境体験での学びの主体でもあります
ヒアリング対象	越境者ヒアリングにおいては越境者は勿論のこと 越境者の上司や所属組織の人事にもインタビューを行いました • 越境者：20人 • 上司：7人 • 人事：3人	
実施概要	• 実施期間：2020年9月 • 実施方法：オンラインで1時間ずつ	
ヒアリング内容	越境者には当事者から見た越境体験を尋ねました 特に越境後の話を深く掘り下げています 上司と人事は越境者への関わり方を中心に話を聞きました	

データ分析の方法

事業者・伴走者・越境者ヒアリングを実施した後、次のプロセスでデータ分析を行いました

（1）ヒアリングデータのテープ起こし

（2）越境体験の課題を見出す

- ここにおける課題とはルーブリックにおける課題に対応します
- ヒアリング当日も課題を単位に話を聞いていました

（3）課題ごとに話の内容を振り分ける

- ヒアリング内容を、意味を持つまとまりに分解しました
- 各まとまりがどの課題に関する話かを検討し、振り分けました

（4）事実／パフォーマンス／要因に振り分ける

- 事実：その課題において起こる出来事・働きかけなど
- パフォーマンス：その課題を上手く乗り越えた状態（行動／態度／成果）
- 要因：パフォーマンスに影響を与えるもの（促進／阻害要因）

（5）パフォーマンスと要因を概念化する

- パフォーマンスと要因それぞれについて概念化をしました
- 概念化の際には分析ワークシートを使用しました

分析ワークシートは次の4つの要素から構成されています

- 概念名
- 定義
- バリエーション（具体例）
- 理論的メモ