

## 9

## 座学の罫 ～経験学習～

ひとは、世の中の清濁ある矛盾や理不尽という現実の世界で不満や不安を抱えながら今を生きています。

キャリア開発プログラム等では、それを整理し、現実の世界に活かすことを考えます。

本質回帰のキャリア開発プログラムは、「自分で孤高に考える」「みんなとの対話の中で考える」「面談での対話を通じて整理する」というプロセスを展開します。

「キャリア」とは、組織からの自立であり、仕事を超え、生きることを扱います。その上で、自分が組織にどのように貢献するのかという組織内での自律的な働き方を考えていくのです。

個人にとって、ライフ・キャリアを扱うプログラムは、たとえ会社が提供してくれたプログラムとはいえ、一旦仕事を離れて考えてみるのが肝心です。

これまでの価値観にとらわれずに、自分が自明だと思っていることも敢えて解放された心で疑ってみる。それは、「会社はあくまでも自分の人生の大切なものではあるがひとつの通過点に過ぎない」という原点回帰です。言い換えれば、そのプログラムは自分自身を現実から少し離れた視点で客体化してみる場ともいえます。

具体的には、長く生きてきた、長く働いてきた中で培われ、染みつきなじんできて、疑いようもなくなったものを一旦自分の外に出してみ、それを何もせずにじーっと眺めてみるという行為です。

これは、普通はなかなかできません。

ひとによってはこのような行為にのぞむことはとても怖いこととなります。これまでの視点や視界でものごとを見るほうがはるかに割り切りがよく、楽だからです。

自ら新たな世界観に踏み出そうとする時には、今までの習慣を一旦脇に置き、無意識だったものを意識したり、その時に引きおこる抵抗する感情を受けとめる必要が出てきます。

だからこそ、会社の力を借りてみんなでいっしょに見てみましょうか、という一押しが必要なのです。

みんなで自分自身をながめてみたら「ああ、今まではずっとこれでよいと思っていたけれども、環境も随分変化していて、きちんと見ようとしていなかったなあ。都合の良い方良い方と解釈していたなあ。でも、なんだかこの前提ではごちないなあ。結構、現実には痛いよね。みんなも、知らなかったけれども同じように感じているんだなあ。でも、あの人は自分とまったく違った考え方をするんだなあ」という時間を過ごすこと自体に価値があるのだと思います。

この得体のしれない自分にじっくりこない何かを自分自身の中に抱えておくことが、これからの生き方をしなやかにしていく鍵となります。

このしなやかさが、しぶとさになり、逞しさに変わり、酸いも甘いも引き受けた自己肯定感を育て、生きる知恵を増幅させ、変化の激しい環境に備え、働く現場において会社と仕事にコミットしていくことに向かえる力となるのだと思います。

「レジリエンス」(resilience)とは、一般的に「復元力、回復力、弾力」などと訳される言葉で、近年は特に「困難な状況にもかかわらず、しなやかに適応して生き抜く力」という心理学的な意味で使われるケースが増えています。多くの普通の人々はともすると内向き・下向き・後ろ向きな状態に陥りがちになりますが、環境変化にしなやかに対応していくための新しい心得が必要で、それは多少時間がかかるかもしれませんが、自分らしさを発揮する一歩の踏み出しができるかどうかにかかっていると思います。

このような一連のプログラムを經由し、現場に戻ります。

大抵は、少しの時間で元の状態に戻ってしまいます。キャリアは、テクニカルスキルのような、仕事上で即実践する知識やフレームワーク、システムとは違うからです。

キャリアデザインを描き、キャリアビジョン・一旦のキャリアゴール・クリア目標とアクションプランを決意した上で現実を生きようとしても、日常の現場では9割以上が役割行動や成果を出す行動で占められているために、キャリアデザインのアクションプランと現実が結びつきにくく、結局もとの日常業務に戻ってしまうのです。

また、設定した目標は、その瞬間から忘れていくという運命にあります。

ただし、一度キャリアデザインを自ら行ったという価値は残ります。それらが生きるのも、忘れられていくのも、現場のあり方次第です。現場では、個人の成長と組織の成長の両者を扱う日常の仕組みを構想し、それを通じてキャリア開発が包含された毎日の仕事の仕方に換えていくのです。

企業や組織がふつうの社員の自発的な活動を良しとする対話や仕組みによる風土が醸成されていなければ、なかなか一人で頑張っていくことは難しい世界なのです。

そこで重要となるのが、何度も提言している職場開発です。職場開発は対話による経験学習で、現場で経験したことを成功・失敗を含めて振り返る対話の場です。その経験が自分にとってどのような意味や意義があるのか、また、その経験から得られた具体的な自分の持ち味を今後はどう活かしていくのかをみんなで共有する場です。これが出来たときに、単なる成功や失敗の経験が体験に変わります。つまり、意味が宿ります。その意味から教訓を引き出して、新たな一歩の踏み出しを行い、さらなる経験、体験を得るのです。このような実行と経験対話の繰り返しが職場開発です。

キャリアデザインで考えたことが、実践で活かされるのは、このようなフォローが展開されるからなのです。

そのために、階層別キャリアワークショップも大切なのですが、職場メンバー同士のキャリアワークショップが重要となるでしょう。

現在の「組織開発」は、大規模アプローチの時代を経て、診断型アプローチが主流となっています。今後を指し示す対話型組織開発も、大規模アプローチの、サーチカンファレンス・フューチャーサーチ・アプリシエイティブインクワイアリーサミット（A I サミット）・カンファレンスモデル・オープンスペースモデル・ワークアウト・シムリアル・ワールドカフェ等から発展していません。職場単位ではなく、大規模な組織単位の研修として実施され、短期間におけるイベント的な展開にとどまっています。しかも、診断型では、未来を扱う手段として過去のデータを主軸に考える構造で展開されます。

これから必要なものは、職場やチームという、実際に仕事が進んでいる組織での未来推進型のグループダイナミズムを起こす職場開発であり、戦略推進に息吹をあたえるものなのです。

職場のメンバー同士で少しじっくりお互いの思いを共有し、その座学を越えて、毎日の仕事の中でキャリア開発行動を職場メンバーとの相互啓発で動かしていくことが大切だと考えます。