

## 14

## スピード感ある変化という考え方の罣

『ライフシフト (Life Shift) 2』では、「生産性資産」を今より磨き、「活力資産」を増幅し、「変身資産」で変わり続けることの重要性を述べています。そして、この3つを、「人間関係を重視しながら、長期に分散してつくり続けましょう」ということであり、それ以上でもそれ以下でもありません。

この論文では、これまでの著名な研究が多用されていますが、それは説得力を増すためのエビデンスベースのものであり、その羅列がむしろ『ライフシフト (Life Shift) 2』を読みにくくしています。

さらに言えば、万物流転 (パンタレイ) という時代を超えた、普遍的なものへの接近が乏しいために、どうしても瞬間的な現代の技術論に映ります。

リンダ・グラットンが管理経営の組織論者であることからすれば自然なことかもしれませんが、哲学的な扱いがなく、キャリア学で重視されるマインド系との接続が薄いのです。

そうすると、事実や事象からくる未来への示唆や予見まではできるのですが、普通の人々のマインド変容と行動変容は、人材サービス会社 (機関) 次第となり、下手をすると操作的な”べき論”に陥り、本来、人が持つ可能性の発見と開発に行きつけずに終わることになるのです。話は分かるが、実際は動けないというこれまで繰り返されてきた様相です。

もう一方で、テクノロジーの進化と想定外の変化に対応するために、シニアはスピード感あふれて変わらなければならないということも道理です。

シニアに対して、どう扱うかが人事や人材サービス会社 (機関) に問われています。シニアに求められる「スピード感あふれて変わらなければならない」ということに対する逆説は、「成長・成熟はかみしめながらゆっくり、じっくりつくられる」ということです。

後者は、日本では、「逸民 (いつみん)」という世界観だと思います。逸民という意味合いは、逃げて孤立するというのではなく、社会に沈んで同居するという「陸沈」ということです。年を重ねることと思想の間にはそれなりの関係性があるということで、単に、年齢を重ねても若者の気分でいようということではありません。『留意点 13：主観年齢 ~ 一般的な年齢論から抜け出せない罣 ~』では、単なる青春の気分で無理にいるのではなく、その年齢に応じた状態でいかに好奇心ある未来志向であるのか、と述べました。「年の功」ということばがありますが、年齢を重ねた者でしかわからない心境でものごとを考えるとということです。

それがユングの言う「個性化の過程」ということでしょう。

『留意点 13：主観年齢 ~ 一般的な年齢論から抜け出せない罣 ~』で紹介した有名な各人は、周囲の変化や一般的な年齢観ではなく、昨日の自分から、少しでも成長する今日の自分を信じるという考えです。毎日、毎日の小さな自己成長を感じながら歩いていく生き方です。それは外的キャリアから内的キャリアの世界へ移行していく中で必要とされ、成長実感をもどくように味わいながら生きるかということになります。この「成長する人生」は、スピード感あふれて変化するという性質ではなく、じっくりと自分を味わいながら成長していくというものです。「成長とは、自分の中の新たな可能性を発見した瞬間。自分の中の可能性が開花する瞬間。この可能性の開花とは、可能性が現実的な力となった手ごたえ。それが成長実感の瞬間」です。

これまでできなかったことができるようになる能力が身に付いたとを感じるまでの時間や、自分にとってやりがいのある仕事だと実感するまでの時間、自分や周囲のひとたちが後になって考えてみれば成長したなあと感じられるまでの時間は、ひとやテーマによっても違いますが短時間で発生するものではありません。時間がかかります。経営は時間のかかる成果の創出を待つことが出来ないのです。人材開発もキャリア開発も、中長期で育むという施策が減退した根源的理由がここに 있습니다。短期的成果の創出が見込める施策を中心に投資回収するという発想です。このような発想の上で、人的資本経営を展開しようとしてもうまくいくはずがないのです。

よりよく生きていると感じるひとたちは、方法論で生きていることは稀（まれ）であり、むしろ、「たまたま」「幸運にも」「ふとしたことから」などの不思議な出来事やひととの出会いを大切にしたことからチャンス（好機）が生まれたと捉えているのではないのでしょうか。その姿勢には、好奇心や楽観性があり、簡単にあきらめない持続性があり、その上で柔軟でもあるという、いわゆるブランドハブスタンスで、生きることを愉しんでいる（何かを発見し驚きパッと先が開ける感覚）傾向があるのだと思います。それはブランドハブスタンスという学習理論だけではなく、近代では、『ケアの本質』（ミルトン・メイヤーロフ）、『こころの旅』『生きがいについて』（神谷美恵子）、『夜と闇』（フランクル）などでも既にうたわれており、それが方法論となれば、「セレンディピティ」（ホレス・ウォルポール）、「成功哲学」（ナポレオンヒル）、「7つの習慣」（コヴィー）などでも、繰り返されています。

この問題は、『留意点6：「なぜ（Why）」の問いかけの罫』で紹介した「葛藤問題」につながっています。スピード感あふれた自分自身の変化という一步踏み出す行動習慣と、問題意識のあり方をどうするかということです。

「問題」とは、各自が感じる観念のことです。「おかしいなあ」「困ったなあ」「これが問題（悩み事）なんだ」という問題意識は、全員共通のものではなく、各自がそれぞれ感じる意識です。ひとによっては、問題と感じるひと、何ら問題ではないと感じるひともあります。ビジネススクールでは、「問題解決（problem solving）」手法がさまざま展開されますが、その多くはフレームワークで問題を解きほぐし解決策をはかるものです。しかし、解決すべきものは、問題ではなく「課題」です。自分や組織共通の解決すべきテーマが問題意識から抽出され、具体的に解決すべきテーマが課題となるのです。課題解決では、目の前にある解決すべきテーマを構造的に把握し、打ち手のメリット・デメリットを想定した上で解決策を構想し、最後は実行するかどうかの意思決定が問われます。容易な課題であれば、そこまで整理し意思決定する必要はありません。どのような課題も、情報収集し、構造化し、解決策の構想化を頭の体操として行っても、最後は実行し課題解決をやり遂げる意志と行動にかかっています。各自がバラバラにもつ問題意識を、職場の共通課題に落とし込むことが職場開発でもあるのです。

また、課題解決には、その時点では何もせずに放置するという高度な選択もあり得ます。その場合、もとの問題意識の状態に戻るか、いったんは問題に向き合ったということで問題意識は薄れることになります。

さらに、問題は次から次へと生まれてきて、解決すべきテーマも変わります。

そうなると、問題やどちらを選ぶのかという葛藤において、どちらも選ばないという選択は、大抵は、いつか解決されるであろうという棚上げの形で忘れられることになります。よくある対処は、「両方大事だよ」「その時々、場面場面だよ」「なかったことにしよう」「一方を捨ててその場はスッキリ」です。

ここが問題なのです。

「おかしいなあ」「困ったなあ」「なんとかしたい」という問題意識や、二律背反する葛藤対処は、決断するかどうか以上に、決断できなくてもそれらをいつも意識の横に持っていなければならないということです。

仮に、一方のメリットを捨て、選択するデメリットも覚悟した意志決定が行われたとしても、それを実行していく過程で選んだ選択に疑義が生じることも起るでしょう。自分にとって不本意な選択をした場合はなおさらです。その場合、一方を選ばなければならなかった苦悶、苦闘の深さが個人の成長の糧となるのです。葛藤は、そう簡単に選べない選択に迫られるから葛藤なのです。「したいこと」「すべきこと」「できそうなこと」の掛け算であり、長期的課題と短期的課題、全体的課題と部分的課題、各自の役割の違い、コスト視点と投資視点、個人の生きざまと組織のあり方、内部理論と外部理論などの対立の中で葛藤が生まれます。

不本意ながら選ばなければならなかった選択や従わなければならなかった選択に対して、その悔しさを抱えておけるかがまさに人間力になります。

次の葛藤対処の時に、その悔しさが反映され、ひとは成長していくのです。