

働き方の変遷を辿る当事者研究ノートと、 SeeingとDoingのメタ考察

田 幡 祐 斤

1 はじめに

1-1 筆者について

筆者は現在複数の“仕事”に就き、活動している。主なものとしては株式会社ミミクリデザインに正社員として参画し、クライアントの事業開発・組織開発・人材開発/商品開発などの支援をしている。一方で、一般社団法人自然経営研究会の代表理事や環境教育促進団体elsa(任意団体)の理事、そして本稿を書いている奈良県立大学の共同研究員という仕事もしている。更に、個人事業主としての活動も継続的に行なったり、「理事」などの肩書きは持たない一メンバーとして参画しているコミュニティも複数ある。冒頭に挙げた正社員の仕事に費やす時間や得る金銭的報酬は安定的だが、その他の“仕事”に関しては時間・報酬ともに非常に流動的である。また「毎日のようにミーティングを重ねるが、金銭的報酬はない」「月数回の稼働で、正社員収入を上回る報酬を得る」といったケースも珍しくなく、時間と金銭的報酬の間の相関性もゆるい。これらの活動の一部は、一般的に“趣味”や“課外活動”と呼ばれ得るものもあるかもしれないが、筆者自身の中ではいずれも大切な“仕事”と呼ぶのがしっくりきている。

このように、行っている仕事について話すだけで自己紹介が長くなってしまるのが悩みではあるが、筆者の専門性についても少しだけ触れておく。筆者の主な専門技能は「ワークショップデザイン」や「ファシリテーション」と言われるものである。かみ砕いて「場づくり」と表現される事もある。参画している組織の多くではその技能を発揮するような役割を担うことが多いが、同

研究ノート

時に組織的役割としてマネージャー等を勤めることもある。

1-2 本考察の目的と概要

本稿は、序論にある通り「新しい働き方と組織の展望」を描くことを目的とした当事者研究ノートである。特に新しい「組織」の展望については、筆者の日頃専門とする領域に近いため自分なりの仮説も有しているが、本稿ではそれを論ずることを主旨としない。筆者が今持っているのは「なぜ私は、現在のような働き方(Doing)をしているのか」「現在に至るまで、何の見方(Seeing)がどのように変化しているのか」という主観的な問いである。したがって、本稿では「筆者の働き方」の省察を通じて、まずは「新しい働き方の展望」のための洞察を得ることを試みの中心としていきたい。

本稿では、大きく2つの視点で考察を分けたいと思う。1つ目はまさに、これまでの働き方の変遷を主観的に捉える回顧録的な考察である。具体的には、大学時代の就職活動から現在に至るまでを、働き方(Doing)が大きく変化するシーンを中心に記述していく。そして2つ目は、1つ目の回顧録を基にSeeingとDoingの変遷をメタ的に考察していく。これは、本研究が当事者研究として実践者のSeeingとDoingにアプローチする手法を選んでいることの意味を具体化する試みにもなっている。

そして最後に、これらの考察を踏まえ得られた洞察や今後の展望についてまとめたいと思う。

2 働き方や仕事に関する当事者研究ノート

まず本節では、筆者のこれまでの働き方や仕事について、「就職活動」「新卒入社」「転職入社」「パラレルワーク化」「“働く”の自己組織化」の5つの段階に分けて、主観的な回顧録形式で記述していきたいと思う。なお、主観性を意識するために、ここからは一人称を「筆者」ではなく「私」とさせていただく。

2-1 就職活動

私は、幼少の頃から生物に興味があり、その延長線上として環境問題に関心を持って農学部に入學した。そこで知識を深めていく中で、環境問題を「自然環境の問題」ではなく「人間社会の問題」として捉えるようになり、経済的合理性を優先する社会構造や企業活動に対して強い課題感を持つようになっていった。当時の私にとって「企業(営利組織)」とは基本的に自己中心的で環境意識が低く、“何とかして変えるべき”存在として見えていた。

そんな状態でいわゆる就活の時期を迎えるのだが、そこでの私の思考にまず影響を与えていたのは周囲から漏れ聞こえてくる進学・就職に対する考え方だった。「やりたいことが見つからないから、とりあえず大学院に進む」「より安定的で給料の良い会社か公務員を目指す」の2パターンが概ね存在しているような印象が強く、それに対して違和感や“かつこ悪さ”を感じていた。違和感にしたがって周囲と逆張りをした私は「安定性がなくとも、とにかく好きなことを仕事にする」という気持ちを固めていった。好きなことと言えば「生物」や「環境」である。しかしもう一つ、昔から好きなものとして「洋服」も候補に挙がっていた。卒業研究では何とか両方を扱いたいがために、「衣服の循環システムとしての古着」という捉え方を捻り出してテーマに据えたくらいである。そのため「大学で学んだことも生かして、生物や環境に関する仕事をする」か「就職前の積み上げは一切ないが、洋服の仕事をする」の二択で迷うこととなった。ここでの判断軸は「どちらの方がより“好きなことを仕事にする”を体現しているか」である。結果的には、より困難になるであろう道に進むことが最も体現していると考え、アパレル業界を志望することにした。

しかし、いざ挑もうとすると、やはり服飾の専門学校や大学を出ているわけでは無いので応募できる企業や職種に限りがあるという壁にぶつかった。その壁を痛感しながら、私の中では次第に2つの“仕事に対する心構え”が醸成されていった。一つは「まずはどんな形でもいいから業界内に入り、そこで成果を出し続けての上がっていこう」、もう一つは「“異質さ”をむしろ独自価値の源泉と捉え活かすような努力をしよう」という心構えである。志望

研究ノート

企業を検討する上では特に後者の発想を起点にし、より“異質さ”が出るようレディースアパレル企業をターゲットにした。その他、扱う商材の好みなども加味しながら志望企業を選定し、最終的には第一希望の企業に総合職（販売職）として入社することができた。入社時に判明したことだが、同期はおろか、全国の販売員（数百人）の中でも私の他に男性は一人だけという環境だった。私は「国立理系大学出身」の「男性」であるという異質さと、そこに可能性を見出すくらいにはチャレンジングな風土を持った職場を手に入れることができた。

なお、この時も「営利企業は一般的に環境意識が低く、変える必要がある」という課題感はず変わらず持っていたが、それも「まずは成果を出して、組織を変えられる力（権力）を持つ」という戦略として回収されていた。

2-2 新卒入社

そんな経緯を経て就職したレディースアパレル企業であるが、具体的には全国の駅ビル（ショッピングセンター）に店舗を展開しており、その販売員として私はキャリアをスタートさせた。実際に現場に立ってみるとわかるのだが、「洋服売場のレディースフロアに男性が立っている」だけで緊張感や嫌悪感を持つお客さん（女性）の割合は決して少なくない。店舗やショッピングセンター宛に匿名で「なぜレディースフロアに男がいるんだ」とクレーム電話が入ることも時折あった。「異質さを強みに変えていこう」という心構えは、まさに言うは易し行うは難しで、探求すべきことは沢山あった。先輩社員（女性）の技術をそのまま真似してもうまくいかないことは多い。例えば「顧客の悩みに共感する」行為を何も考えず男性が行えば違和感や薄っぺらさを生み出しかねない。単に形式を真似るのではなく、そこから本質を抽出して、自分が実現可能な形に再構築していくことに非常に頭を使っていた。そのような環境での仕事経験は、段々と「自分らしさを大切に働くというのは、周りと同じように働くことよりも寧ろ大変なことだ」という仕事観の形成に繋がっていった。

同時に、自覚していない変化も起きていた。自分が嫌っていた“営利企

業っぽさ”の内面化である。当時は社内の仕組みとして月々の「個人予算（ノルマ）」が存在し、さらに全国販売員の「個人売上ランキング」が毎月公開されていた。目の前の顧客満足（顧客の反応）も重要な日々の活力であったが、社内の公的な評価指標としては「ノルマ達成率」と「全国ランキングの順位」が重要だった。これはまさに先述の「営利企業のあり方に対する課題感」の象徴とも言えるものである。共感はずとも一旦は受け入れ、まずは評価されることに注力しようと考えていた。しかし、実際にやり始めれば「一旦は」と心理的距離だけ器用に置き続けることは難しい。目の前には常に技術的課題が山積みであり、且つ時にはマイノリティであることの実感がストレスになっている時もあった。そんな奮闘状態の中で、評価指標そのものと冷静に距離感を保つことは難しく、気付かぬうちに内面化していった。それでも、私が私自身にだけ影響力を持つ間はあまり問題化まではしない。それが問題化し始めるのは店長職としてマネジメントするようになった時からである。

努力の甲斐あってか、順調に個人売上を伸ばし、ランキングでも上位に入れるようになった私は、入社後2年経った時に店長に昇格した。歴代最速最年少での店長就任ということで自信に溢れていた。店長としての最初のミッションは不採算店舗の立て直しとなり、結果を出して自己アピールをしようと息巻いていた。そんな私が店長としてその店舗に就任してから、常に脳内を占めていたのは以下のような思考だった。

- ・いかに売上を前年比で大きく伸ばすか(数値意識)
- ・いかに自分/自店舗が、他店長/他店舗より優れていると感じさせるか(競争意識)
- ・いかにスタッフが自分の言うことを聞いてくれるようにするか(支配意識)

一定の距離感を置こうとしていた“営利企業っぽさ”がしっかりと内面化していた。上記の思考が間違いなく“本心”として存在していた。なお、3つ目については「支配意識」と表現すると過激だが、決して支配したいと思ってい

研究ノート

るわけではない。むしろ頭にあるのは「愛情」や「責任感」といったワードである。具体的には「人手不足だが、スタッフの休みは自分の分を削ってでも責任持って確保しよう。そうすれば、スタッフも頑張ってくれてくれるはず」といった具合である。私の中で上司部下関係は前提として「コントロールする-される」関係であり、愛情や責任感といった想いもその関係の中で機能づけられていた。結果的に、スタッフとの関係構築はうまくいかなかった。しかし、不採算店舗の立て直しという差し迫った課題を持っていた私は、まずは自分の知識を総動員して今やるべきことを立案し、関係性が良くないことに気づきながらも（気づいているからこそ）命令やギブアンドテイクでスタッフを従わせることで、短期的な売上向上を図った。幸い（もしくは不幸なことに）、売上はすぐに前年度を大きく超えるようになったのだが、それと並行して心身を崩すスタッフが出てきたり、私も体調が悪化していった。すでに修復不可能と感じるほどに関係性の溝ができていたスタッフもいた。そんな状態でも売上だけは力技でなんとか向上させ続け、半年ほどが経過したころ、経営戦略上の理由で結局店舗を閉鎖することになった。そこには自身の体調不良とスタッフとの歪な関係性だけが残り、ここでやっと私の中で「自分がやってきたことは正しかったのか」という問い直し起きた。

その後は別の店舗で引き続きマネジメント業務を行うのだが、「プレイヤーとしての優秀さと、マネージャーとして優秀さの違いは何か」「マネージャーの存在目的は何か」と自問自答が次々と生まれていった。そんな中で、自社が業界大手企業に吸収されることとなり、それを機に「マネジメント力を上げられるような、新しいキャリアを築こう」という発想を得て、転職することを決めた。入社して約3年半のタイミングだった。

2-3 転職入社

この時には、仕事選びは「好きなこと」よりも「自分の(キャリアの)ためになること」を重視していた。そんな中でいくつかの会社を受け、特に惹かれ入社を決めたのが企業向けに人材開発支援(研修の企画実施)を行う会社であった。面接時に聞いた代表の「利益の最大化よりも、ビジョンを大事にし

ている」「入社3年後には自信を持って独立できるくらい、社員の成長やキャリアアップを支援していく」という言葉が非常に印象的だった。経営者がそういった考え方を明言すること自体が、当時の私には衝撃的だった。また、そもそもの関心事であった「マネジメント」と事業内容も重なっており、すぐに入社を決めた。なお、当時の私にとって「マネジメント」とは、即ち「部下の管理や育成」を意味していた。

その後の2年ほどは、とにかく多くの働き方や仕事論に触れることができ刺激的だった。会社自体は10名程度の規模であったが、多くの外部パートナーと提携しており、頻繁に協業した。パートナーは大半が「元々働いていた企業で高いパフォーマンスを発揮し、現在は起業または個人事業主として独立している人」だった。彼らは仕事に対して何かしら一言あり、自信に溢れ、自らの市場価値の見せ方がとても優れていた。そんな彼らの話を聞きながら「働くことは単にお金を稼ぐことでは無い。やりがいや自己実現が大事だ」という感覚を私自身も高めていった。また、経営者の苦しみやジレンマの存在にも触れることができた。これは「経営者は得をし、従業員がいつも損をしている」「経営者は自由に物事を決められ、従業員は振り回される」という、それまで暗に持っていた一方的な支配構造としての企業像を塗り替えてくれるものだった。ドラッカーのような「マネージャーの存在目的」に示唆を与えてくれる知識にも触れるようになり、私の中で「経営」や「組織」の捉え方が大きく変わっていった。

また、実際の業務を通じて得られたものも大きかった。一番は、人の「学習」という行為や現象の奥深さを感じられたことだ。それまでは「学ぶ=知識を得る」だと思っていたが、実はもっと複雑な現象であることを知った。この「学習の構造」を知ることは、そのまま「ヒトの構造」を知ることに私は感じていった。

2-4 パラレルワーク化

入社半年ほど立った頃からは、業務に役立つ知見を拡充するためにプライベートの時間を使って“外”の場に学びに行く習慣もできていった。会社とし

研究ノート

て外部での学びを奨励していたことの影響が大きい。特に「学習とは何か」を知ることが、自分の学習欲そのものを喚起するような現象が起きていた。そんな外の学び場に行く中で、特に私の心に刺さったのが「ワークショップ」というスタイルの場であった。それまで行ってきた「研修」は、精緻に学習目標を定義し、確実にそこに導くために精緻な設計しようとするものであったが、私が体験したワークショップはもっと偶然を楽しむようなものであった。また、研修は学習テーマにおける「答え」を講師が持っており、教わるものであったが、ワークショップはその場の経験や他の参加者から「各々の答え」を拾い上げていくものであった。この体験は私の「学習」の定義を大きく広げるものになった。それまでの自分が、疑うことなく「何かを学ぶなら、誰から何を学ぶかを明確に意識すべき」と考えていたことに気づき、「誰か」から、“何か”を学ぶ」という開けた学習観は非常に新鮮だった。必然的にこれは、私の“学び先”を広げることになった。当初は経営セミナーのような業務に直結するテーマの場ばかりに参加していたが、段々と業務とは一見関係ないテーマの場であっても、“なんとなく”惹かれる感覚を頼りに積極的に参加するようになった。

この“外での学び”が習慣化したことで、具体的に3つの変化が私に起きた。一つ目は、会社の仕事以外の活動機会を得るようになったことだ。SDGsをテーマにしたワークショップで出会った参加者と意気投合し、彼が理事を務める環境教育の促進を目的とした任意団体の活動に誘われ、参画することになった。関心は続いていたものの大学時代以来めっきり離れてしまっていた「環境問題」に関する活動を再びできるようになったこと、そしてそれと今の仕事の専門技能がピタリとはまって貢献できる機会を得た巡り合わせに、とても大きな興奮を覚えた。定期的にミーティングを重ねながら、自分たちの想いや社会への課題感を共有し、解決のためのアイデアや活動を継続させるための収益構造を考える時間はやりがいに溢れるものだった。「お金のこと」を考えてはいるが、「お金のため」にやっているわけではないと断言できる感覚は私にとって新しく、非常に心地の良いものだった。その他にも、ワークショップで出会った人から市民団体活動やプライベートのワークショップな

どへの助力をお願いされることが度々生まれるようになった。その中には有償のものもあり、現在まで続いている活動もある。

二つ目の変化は、複数の専門領域の知見や関心が自身の中で統合されるようになったことである。言い換えれば、1つの専門領域における考え方が、他の領域の知識の影響を受けてアップデートされるような感覚を得るようになったことである。例えば、それまでの私にとっては「生物」と「洋服」と「教育」に関する知識や関心は、それぞれ別個のものとして存在していた。しかし、領域を行ったり来たりしながら学びを重ねる中で、自然とそれらに共通性を見出したり積極的に類推することが増え、大袈裟に言えば「人生の本質」や「世界の本質」として自分なりに見立てる意識が癖づいていた。そして、そこで得た洞察は、再び「教育」「仕事」「働き方」といった各論に還元されるようになった。

三つ目の変化は、二つ目の変化の結果とも言えるが、自身の仕事の環境や内容に対して違和感を持つようになったことである。主な違和感は二つあり、一つは自社サービス、つまり「研修」という教育方法の限界についてである。そしてもう一つは、一見キラキラと輝く「優秀な」ビジネスパーソンである経営者やパートナーが、どこか終わりなき戦いの中で自身を消耗し、疲弊しているように見えてきたことである。そのように感じる旨を社内で話題に出してみても、彼らの多くはそれを努力不足や技術的課題として捉えており、方向性自体を問い直す余地はあまり持っていないように見えた。そしてこの二つは、より決定的な自社に対する違和感を導くことになった。それは組織や働き方に関する考え方の相違である。先述の通り、自社では「外部での学び」を奨励していた。また「複業(副業)」も非常に肯定していた。しかし、いざ私が外部から持ち帰った知識や複業(副業)を始めたことを会社の代表や社員と共有しても、歓迎される時とされない時があるように感じた。自社サービスの強化に直結しそうな知識であれば歓迎されるが、一見そうではない領域の知識、あるいはややもすると自社サービスに対して批判的に機能する知識の場合は「無駄なもの」として扱われてしまう雰囲気はどうしてもあった。また、複業(副業)についても「自社業務にどう寄与するのか。自社業務

研究ノート

がおざなりにならないか。」「今後どういうキャリアを描きたくてその選択をしているのか。」という問いが真っ先にかけていた。つまり「外部での学習」も「複業（副業）」も、あくまで自社にとっての有益性で評価したり、戦略的意図の下で推奨されているように感じたのだ。その視点そのものは重要性や必要性があると私も考えているのだが、それが目的化または絶対化しているような印象に違和感を覚えた。学習や複業が推奨されることは形式的に非常にありがたいことではある一方、前提にある「人と企業の関係性」「人と仕事の関係性」のイメージが異なっていると感じたのだ。

2-5 “働く”の自己組織化

「人と企業の関係性」や「人と組織の関係性」について違和感を感じつつも、では私自身はどんなイメージを持っているのかが問題であった。そのヒントになったのもまた「ワークショップ」の知見や、その先に出会った「対話」である。当初は「学習」のための方法論として学んでいたワークショップや対話だが、その前提にある社会構成主義的な世界の見方は、私の中の「人と人との関係性」や「個人や組織の意思決定」に対する見方まで変えた。そしてそれは結局、一時的な場としての「ワークショップ」だけでなく、継続的な場としての「組織」や最もマクロな「社会」の捉え方にも通じる根底的な概念として私の中に存在するようになった。もちろんそれは自身の「仕事」の考え方も支えるようになった。

会社で働きながらも外部の学び場に参加し、そこで出会った人と交流を深め、その縁からコミュニティに参画したり、そのコミュニティとしての活動（の一部）を主体的に担うということが多くなっていった。あるいは個人で業務を引き受けることも恒常的に発生するようになってきた。基本的には活動内容や考え方に共感し、可能な範囲で役に立ちたいという気持ちから手伝っているため、時には手伝うことを約束した後に報酬の存在を知り「ラッキー！」と思うケースも珍しくなかった。そんな中で一年ほど業務委託形態で仕事をしていたミミクリデザインに正社員として参画するタイミングが訪れた。しかし、もうこのイベントを「転職」と呼ぶ感覚はほとんどなかった。

私の中で「正社員」というのは、そもそも果たしたい仕事や役割に応じて活用する手段の一つでしか無くなっていた。

このタイミングで、周囲から「パラレルワーカー」というレッテルで見られることが多くなってきた。そして「なぜパラレルワークをしているのか」「パラレルワークをするのは、どんな気持ちなのか」と問われることも多くなってきた。「収入が安定する」「キャリア形成に繋がる」等のメリットがよく謳われていることは知っており、実際私にとってもそのような効果を実感しているのはあるが、それが「なぜ?」「どんな気持ち?」に対する答えにはなり得ないと感じていた。では、何なのか。繰り返し問われる中で見えてきたのは、私は「自分という共有資源を社会がどう使うのかを見ながら楽しんでいる」感覚があるということだった。気持ちについては「楽しい」があるが、理由に関してはもはや私の中に存在しない。強いていうなら、それは私に“パラレルワークさせる”社会の方にあり、神のみぞ知るという感覚だ。もちろん、一つひとつの機会(仕事の誘い)に対して「やりたいか、やりたくないか」という感情を確認し、それに従って“私が”選択しているという心的構造も存在している。しかし、そんな当事者あるいは主体としての意識はありつつも、その感情すらも含め、自分の“働き方”や“仕事”に対してどこか他人事のように見ている感覚がある。私の“働く”は私のものではなく、かといって他者のものでもない。その“あいだ”にある。また、私の“働く”は未来からの逆算で設計されたものではない。過去や他者からの“ながれ”としてある。そして、私の“働く”は単一的ではない。常にどこか“ゆらぎ”がある。より社会構成主義的で、中動的で、多面性を持ちながら、私の“働く”は構築されている。

「私」はあくまで「田幡祐斤」という存在を社会が使おうとした時の調整役に過ぎない。「田幡祐斤」はその中に複数の関心事や技術を有しているのだが、それを知ってかしらるか、社会はそれぞれが思う「田幡祐斤」に何かを期待し、リクエストをする。大方予想通りの使い方をする者もいれば、不思議な使い方をする者もいる。利用申請がやたら重なる時があれば、閑古鳥が鳴く時もある。そのようにユーザーや機会を行き来しながら「田幡祐斤」は経験や進化を重ねていく。

現在「田幡祐斤」は、冒頭で紹介したように概ね5つほどの仕事を行っているが、本稿を執筆している今もまさに一つ新しい利用申請をいただいております、「私」は調整を試みている。社会の“あいだ”や“ながれ”に耳を澄まし、田幡祐斤に起きる“ゆらぎ”を見ては、彼や社会について再発見する気持ちで私は楽しんでる。

以上が、私のこれまでの働き方の変遷とその背景である。

3 働き方や仕事に関するメタ考察

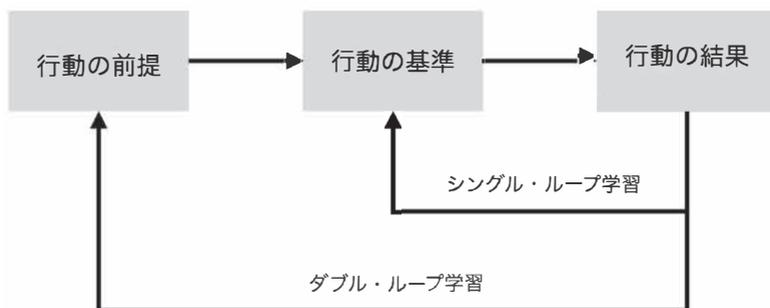
前節では、筆者の働き方の変遷をできる限り主観的に記述してきた。本節では、その主観的な記述を「Seeing」と「Doing」それぞれの観点でメタ的に考察をしていく。まず「Seeing」のメタ考察では、組織学習（ダブルループ学習）のモデルを参考にしながら筆者の働き方が変わる時の認知プロセスを俯瞰的に整理していく。そうしてSeeingの整理を行いつつ、本研究における「Seeing」とはそもそも何を指すのかを考察してみたいと思う。また「Doing」のメタ考察では、現在筆者が行っているいくつかの仕事を相対化しながら、「パラレルワーク」をただ複数仕事がある状態ではなく、まとめて一つの本質的な目的を持った「メタ仕事」と見る視点を提案したいと思う。

なお、前節の最後では「働く」の自己組織化」という表現を用いながら、自身の働き方が自身の手を離れている感覚を述べているが、それも踏まえた上で本節では“筆者の働き方”として考察していく。

3-1 Seeingのメタ考察

2節では、筆者の働き方が変化した時やその時の心理を中心に省察を行っていた。詳述はしていないが、その過程にはもちろん既存業務の熟達を目指し、学習を繰り返している時期もある。一社目のアパレル時代で言えば販売やマネジメント（店舗運営）の熟達に邁進している時期、二社目の人材開発支援時代で言えば研修設計やマネジメント（経営）の熟達に邁進している時期である。一方、その方向性での習熟がそれなりに進んだ時に、方向性自体を問い直す動きが出てくる。一社目では言えば「売上や評価を最優先に進めてき

たやり方は正しかったのか」「マネジメントの目的は何か」等、二社目では「研修の限界とは何か（学習とは何か）」「自身の成長や働き方は、自社や将来のキャリアのためにあるのか」等の問いが生まれた時である。これは組織学習におけるダブル・ループ学習（Argyris & Schon 1978）の構造にそのまま当てはめることが可能だと思われる。すでに備えている行動の基準（理論、枠組み、意思決定ルール）に沿って問題解決を図り、結果からフィードバックを受けてより正確な行動を獲得していくサイクルを「シングル・ループ学習」と呼ぶのに対し、その基準自体を問い直すように前提（背景、メンタルモデル）を組み替えていくサイクルを「ダブル・ループ学習」と呼んでいるが、筆者においては、仕事あるいは働き方の変化はダブル・ループ学習とある程度連動しているのである。



Argyris & Schon (1978)を基に筆者が作成

これは最初の就職活動期でも同様で、単に「どの会社を選べば良いか」「受かるためにはどのようにすれば良いか」といったシングル・ループ学習的な思考ではなく、周囲の考え方に影響を受けながら「そもそも自分はどんな軸で仕事を選ぶのか」というダブル・ループ学習的な思考からスタートしている。ただし、連動しているとはいっても、必ずしも「ダブル・ループ学習が起きれば転職する」というわけでは無い。ダブル・ループ学習の過程として（探求の方法として）、働き方や仕事を変える時もある。

では、その中でも Seeing に注目するとどうであろうか。ダブル・ループ

研究ノート

学習において「行動の前提（背景、メンタルモデル）」と呼んでいるものは、「メンタルモデルと意思決定ルール」「目的や前提、既存の枠組み」などが変容すると言われるが、それらをさらに噛み砕いて「○○観」と表現されることもある。今回は、この「観」という言葉を使って探ってみたい。時系列的に追ってみると、それぞれの時代に変容が起きている「観」とその変容について、以下のようなものが推察できる（一部、2節では触れなかったものも含む）。

就職活動～新卒入社期

- ・仕事観：（Before）空白→（After）「好き」で選ぶもの。そのためにも自らの異質さを武器にすることを大切にしていくもの
- ・組織観：（Before）空白→（After）既存のルールの中で成果を生んだ者に、ルールを変える権力を与えるという関係性やルールを持つもの
- ・洋服観：（Before）自分を表現するツール→（After）自分をプロデュースするツール
- ・マネジメント観：（Before）空白→（After）優れた人材が部下を管理・育成・指示命令して利益を生み出すこと

新卒入社～転職（二社目）期

- ・仕事観：（Before）上記→（After）自分の成長戦略の視点で選ぶもの。その中で自分の独自価値をさらに高めていくもの→
- ・組織観：（Before）上記→（After）社員一人ひとりの成長に貢献する代わりに、社員には事業貢献を求めるギブアンドテイクの関係性を持つもの
- ・マネジメント観：（Before）上記→（After）本来的には、個人の幸福と社会の幸福を調和させる装置を作ること。ビジョンや理念を実現するためのシステムを構築・運用すること
- ・学習観：（Before）正しい知識をインプットすること→（After）正しい情報を経験と結びつけ、状況に合わせて適切な活用が可能な状態にする（知識化する）こと

転職(二社目)期～パラレルワーク化期

- ・仕事観：(Before)上記→(After)想いやビジョンの実現に向けて他者と協働で取り組んでいくもの
- ・組織観：(Before)上記→(After)そもそもが多様に存在する上で、今後はより想いやビジョン実現のための共同体となっていくべきもの
- ・社会観：(Before)空白→(After)個人・組織と自然環境の間にある、人間の営みの一番大きな単位。マルチステークホルダーが各々の想いや目的を持ち、複雑な力学が働いているもの
- ・学習観：(Before)上記→(After)経験を通じ、多角的な視点で既存の枠組みを再構築すること

パラレルワーク化～“働く”の自己組織化期

- ・仕事観：(Before)上記→(After)様々な想いや期待の中で立ち現れてくるもの(あいだ、ながれ、ゆらぎ)
- ・組織観：(Before)上記→(After)共同幻想であり、常に文脈最適化の過程にある存在。構成要員に自覚される公的システムと流動的なネットワークとによって構成されているもの
- ・社会観：(Before)上記→(After)複数の要素(人間だけに限らない)が相互作用しながら生まれてくる様相。地球・国・地域・組織・パートナーなどで相似構造を持ち、規模感は異なれど本質的に同じ原理や課題を(潜在的に)有しているもの
- ・学習観：(Before)上記→(After) ※現在も探求中※

上記のまとめ方は言うまでもなく唯一的ではない。例えば「洋服観」を「被服観」としたり、「マネジメント観」と呼んでいるものを複数に分解したりすることもできる。また「組織観」と「マネジメント観」には重なりや関連性があるとも考えられ、客観的な整合性を追求することは難しい。それを承知の上で、ある程度主観的に分類した時、働き方の変遷に登場する「観」は仕事内容そのものに関わるもの(即ち対象者の属人性がより高いもの)とそうでないもの

研究ノート

のに分けられると考える。筆者の場合は「洋服観」「マネジメント観」「学習観」が前者に当たる。そして残る「仕事観」「組織観」「社会観」の3つが、より汎用性高く活用できる可能性を持った視点である。

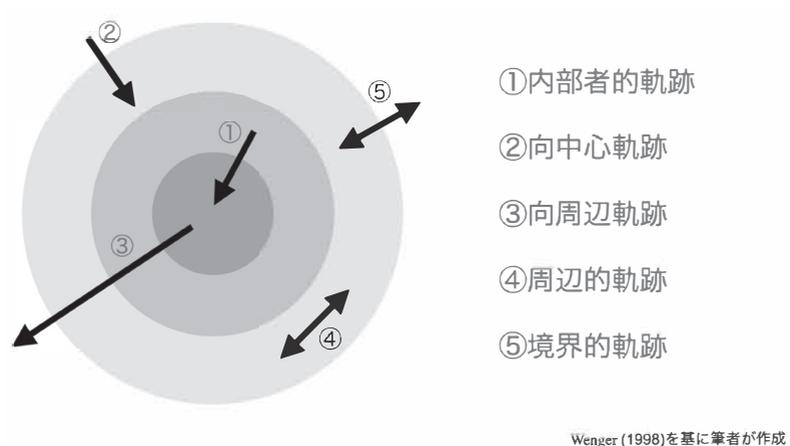
この「仕事観」「組織観」「社会観」を、新しい働き方の展望を描くために注目すべき実践者のSeeingの具体的三要素として提案したい。非慣習的な働き方を模索する者は、日常的には専門知識・技術の熟達に注力しつつ、何かしらをきっかけに「仕事観」「組織観」「社会観」という枠組みに変容が起きているのではないだろうか。ただし、それはいつも同時にというわけではなく。大きな傾向としてまずは仕事観に、次は仕事観と組織観に、いずれ仕事観と組織観と社会観にという順番はあると感じる。

また、「観」の変容は必ずしもすぐに働き方の形式的な変化を起こすわけではないだろう。必ず変わるのは働き方の質的な変化、つまり自身の仕事の意味づけである。そのように考えた時、本研究の問い「新しい働き方の実践者は、何の見方(Seeing)がどのように変化しているのか」は、単に「仕事観・組織観・社会観がどのように変化しているのか」だけではなく、「仕事観・組織観・社会観がどのように変化し、その結果、環境の意味づけと、自分の仕事の意味づけはどのように変化しているのか」と具体化することが可能であろう。本研究で注目しようとしている“Seeing”とは、概念的な“観”と、それを中心にした外部(環境)と内部(自己)の“意味づけ”のこととして仮説的に定義したいと思う。

3-2 Doingのメタ考察

新しい働き方の実践者のDoingを解釈する視点として、本稿では二つの方法と提案し、筆者自身を題材に試してみたいと思う。一つ目は「実践共同体への参画様式の整理」、もう一つは「メタ仕事」という概念の導入である。

まず、一つ目の「実践共同体への参画様式の整理」は、E.ウエンガー(1998)による実践共同体の五つの軌跡を参考に、考察をしていきたいと思う(Wenger 1998: 153-155)。参考までに、各軌跡の構造と概要を記載する。



内部者の軌跡

アイデンティティ形成を目指す共同体への十全的参加者になっても終わらない。実践の進化は続く（※十全参加とは、共同体に参加することを通して学ばれる知識や技能の最終プロセスのこと）。

向中心軌跡

新人が十全的参加を期待されて入ってくるときの軌跡。

向周辺軌跡

子供が成長する時のように共同体の外へ向かう（コミュニティを出るといふ）軌跡。

周辺の軌跡

十全的参加を導かない軌跡。

境界的軌跡

境界をまたぐ価値を発見し、実践共同体を繋ぐ軌跡。

研究ノート

本稿ではここまで、新しい働き方を考察する視点として、人(筆者)と仕事の二者関係に注目してきた。しかし、筆者のようなパラレルワーカーは、「複数の仕事をしている」ではなく「複数の共同体に参画している」とほぼ完全に言い換えることもできるはずである。当事者として実感するのだが、新しい働き方の実践には、その働き方を肯定したり、ともに探求してくれる人や場の存在が不可欠である。慣習的な仕事(就職)や組織(会社)が、基本的に「内部的軌跡」や「向中心軌跡」のみを認め、評価する共同体だったと推察すると、新しい働き方(多様な働き方)が成立する世界ではその他の軌跡も豊かに許容する組織が多数存在するのではないか。新しい働き方の実践者が現在「どんな共同体に、どのような参画の仕方をしているか」を見ることで、逆説的に「新しい働き方と親和性の高い組織」のヒントを得られるのではないか。そんなことを念頭に置きながら、考察の入り口として筆者の参画様式を主たる共同体二つを事例に見てみたいと思う。

ミミクリデザインへの参画様式の変遷

1. ミミクリデザインが主催するオンラインコミュニティ「WDA」の一会員(周縁的軌跡または境界的軌跡)
2. 業務委託形態でのパートナーシップを結び、週2日ほどの稼働を開始(向中心軌跡)
3. 一年後、正社員として参画し、より中心的な役割に向かう(内部的軌跡に近い)

自然経営研究会への参画様式の変遷

1. イベントの一参加者として(周縁的軌跡または境界的軌跡)
2. イベント企画などを手伝い始める(向中心軌跡)
3. 他の仕事が多忙となり、半年ほど活動をしない時期が生まれる(境界的軌跡、向周縁軌跡)
4. 活動を再開する(向中心軌跡)
5. その直後、代表理事となる(内部的軌跡と呼べるか不明)

ミミクリデザインには、現在正社員として参画し、組織内で今後より中心的な役割を担う方向性を描いている。これだけを見れば一般的な会社と同じだと感じるが、その参画プロセスに独自性があった。私は、当初はミミクリデザインが運営するオンラインコミュニティの有料会員の一人だったのだ。その中で社員や他の会員と交流を深めていった。その後、メンバーとして参画する話が生まれ、他の仕事との兼ね合いも考慮しながらまずは業務委託として始まり、一年かけて調整をしながら正社員となった。こういった流れになることは、一会員として参画していた頃には全く予想していなかった。

自然経営研究会も同様に、「マンスリーカンファレンス」と呼ばれる定期的なイベントや、SLACKやFacebookを活用したコミュニティの形により、周辺の軌跡や境界的軌跡が確保されている。その上で、さらに自然経営研究会に特徴的なのは、向中心軌跡や内部者の軌跡まで個々人の意思に完全に任されている(開かれている)ことである。もちろん、いわゆる営利企業であるミミクリデザインと一般社団法人である自然経営研究会では違いはある。だが、自然経営研究会で「参画歴が長い代表理事と昨日参画したばかりのメンバーが、研究会にとって重要なイベントを企画する」という現象が容易に起こる。そして何より特徴的なのが、境界的軌跡や向周辺軌跡に対してほぼ全く負の意味づけが生じないところである。これがコミュニティづくりの方法として正当かどうかは別の話だが、少なくとも共同体に“参画する者”としては、この軌跡が確保されていることの意味は大きい。筆者の場合は、境界的軌跡(というより向周辺軌跡に近い)が許容され、再度参画できる機会や関係性がなかったら、おそらくその後戻ってきて代表理事になることはなく、その縁で本稿の執筆機会を得ることもなかったかもしれない。

本稿では、筆者の事例の一部を考察するに留めるが、他の実践者の「参画様式のパターン」や「参画様式の変遷」は気になっているところである。そこには、新しい働き方や組織の形態を示唆する共通性があるかもしれない、あるいは実践者たちのDoingを分類できるかもしれない。

Doingのメタ考察として、もう一つ「メタ仕事」という概念的試みもしてみたいと思う。筆者はよく「パラレルワーカー」と呼ばれ、「仕事が複数である」

「非金銭的な活動がある」「流動的である」といった形式的特徴に目を向けられがちである。確かにその通りではあるのだが、そのような視点自体が慣習的である故に、それでは働き方の本質的な意味を捉えきれない可能性がある。と筆者は懸念している。「筆者は複数の仕事をしながら、本質的には何を行っているのか」という問いに対し、「メタ仕事」という枠組みで考察してみたいと思う。

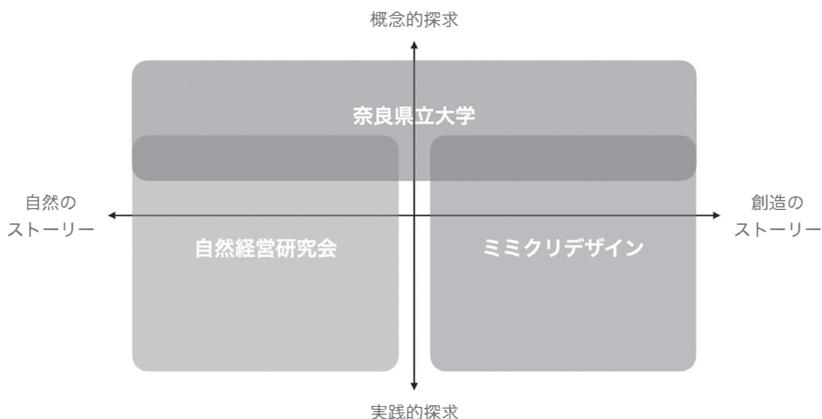
筆者が今特に注力している仕事としてはミミクリデザイン（正社員）と自然経営研究会（代表理事）と奈良県立大学地域創造研究センター（共同研究員）の3つがある。まずは、それぞれの仕事の存在意義を相対化していきたいのだが、そのためにも筆者の仕事において重要な二つの軸を紹介したいと思う。

一つ目は「組織像」の軸である。現在世の中には、過去の反省を踏まえたオルタナティブな組織像として、大きく二つの潮流があると筆者は感じ、それを「創造のストーリー」と「自然（じねん）のストーリー」と呼んでいる。創造のストーリーとは、キーワードとして「イノベーション」「デザイン」「創造性」「ビジョン / ミッション / パーパス」「リーダーシップ」などが挙げられる。個人の内的な可能性を信じ、新しいものを積極的に創り出していくことで、より豊かな世界を実現していこうとする物語である。聞いているだけでワクワクするようなイメージだ。一方、自然のストーリーとは、キーワードとして「瞑想 / マインドフル」「生態系」「全体性」「自己組織化 / 自律分散」「中空均衡構造」など挙げられる。個人の幸福度や平穏を大切にしつつ、基本的に「個人と他人」「人間と自然」といった分断的枠組みを避け、世界が本来的に持っている調和を見出そうとする物語である。聞いていると心が落ち着くようなイメージだ。創造のストーリーが西洋文化的背景を持ち、「無い」前提で「創る」アプローチであるのに対し、自然のストーリーは東洋文化的背景を持ち、「在る」ものを「観る」アプローチである。イメージを共有するためにやや極端な対比的表現をしているところはあるが、あくまで大きなコンセプトとして認識いただけると幸いである。創造のストーリーも自然のストーリーもそれぞれ魅力を感じるが、それ単体ではこれからの社会における組織像として不完全であると感じている。では両者を合わせれば良いかというところ

でもなく、両者は本来的に異なる思想であるため、不用意な混在もまた懸念をしている。なお、両者が共通の仮想敵としている慣習的な組織像のことは「勝利のストーリー」と呼んでいる。キーワードで言えば「競争 / 優位性」「戦略」「効率性」といったイメージである。

筆者の仕事における重要なもう一つの軸は、「実践的探求」と「概念的探求」である。筆者は基本的に実践を繰り返しながら探求を重ねてきているが、一方で概念的探求(研究)の必要性も非常に強く感じている。

以上の二つの軸で筆者の仕事を整理したのが以下の図である。通常、パレレルワーカーとして筆者の仕事を説明するなら「ミミクリデザインで組織開発をし、自然経営研究会で実践者コミュニティを運営し、奈良県立大学で当事者研究をしている」となるが、筆者の感覚はそうではない。図を意識しつつ、筆者自身が感じている今の本当の仕事(メタ仕事)を説明するなら「実践と研究を往復しながら、組織づくりにおける創造のストーリーと自然のストーリーの整理と調和を試みること」である。



ここで述べておきたいのは、筆者は決して「先に軸があり、それを埋めるように仕事を選んだ」わけではなく、むしろ「働き方が展開していく中で、自分独自の軸が見えてきた(今だから整理して言える)」ということである。もちろん、戦略的に自身の仕事のバランスや補完性を図る「ポートフォリオ

ワーカー」などの形も存在する。ただ、実践者本人が戦略的にせよ無意識にせよ、その働き方を俯瞰することで見えてくる「メタ仕事」には、社会や時代の抱える課題の一端が垣間見えるのではないかと考えている。

4 おわりに

本稿では働き方や仕事に関する Seeing と Doing を主観的・メタ的に考察してきた。今後「新しい働き方と組織の展望」を描いていくための重要な視点だと感じていることを二つ最後に述べたいと思う。

一つは実践者が持つ「葛藤」の視点である。3節では「何の見方 (Seeing) がどのように変化しているのか」という問いを「仕事観・組織観・社会観がどのように変化し、環境や機会の意味づけがどのように変化しているのか」と具体化した。が、そもそもこの仕事観・組織観・社会観の再構築のきっかけとなっている「葛藤」に注目することには価値があると感じている。例えば筆者の場合は、「会社の利益と、社員のやりがいや関係性」「未来のための努力と、今の平穏」などのジレンマ状況に自分事として直面することが、ダブルループ学習の起点となっていた。起点という意味では、葛藤こそがダブル・ループ学習の心臓と言えるかもしれない。リアリスティック・アプローチをまとめたコルトハーヘンは、ALACT モデルの第二局面 (行為の振り返り) から第三局面 (本質的な諸相への気づき) にいたる過程の重要な要素として「不一致」を挙げているが、それは「自己と他者のあいだのズレ (間主観的なズレ)」だけでなく「自己の内部におけるズレ」も指している。筆者が本研究で今後注目したいのは、まさに「自己の内部におけるズレ」としての葛藤であり、それがどんな本質的な諸相への気づき (Seeing の変容) や働き方 (Doing) を生み出しているかである。

二つ目は、新しい働き方の実践者が共同体内で行っている「対話」や築いている「関係性」である。本稿では他者から受けた主観的な影響や、メタ的な共同体への参画様式については触れた。しかし、これだけでは「共同体内でどんな対話がなされているのか。どんな関係性が築かれているのか」という具体的な様相が、実はまだ見えない。ボームは「対話」という言葉について、個

人やグループの間を通っている「意味の流れ」というイメージを描きつつ、その中で新たな理解が現れてくる創造的なプロセスとしての可能性を見出している。そして、その対話によって「意味(の流れ)」を共有することが、人々や社会の接着剤としての役目も持っていると述べている。まさにこの「意味(の流れ)」を具体的に知ることが、新しい働き方や組織の展望を当事者研究的に進めていくことだと考えている。

筆者は、「当事者研究」という手法に出会い、実践し始めたばかりである。“新しい働き方や組織そのもの”を予想したり構築することにどれくらい有用であるかは、まだ実感を持っていない。しかし、それらを構築するために“重要となる視点”を炙り出すことに、当事者研究の威力が発揮されると感じている。今後も、特に「Seeingとは何か」の問いを持ち、当事者研究を進めていきたいと思う。

引用文献

コルトハーヘン、F.編

2012『教師教育教育学：理論と実践をつなぐリアリスティック・アプローチ』
武田信子他訳、東京：学文社。

デヴィッド・ボーム

2007『ダイアログ：対立から共生へ、議論から対話へ』2007、金井真弓訳、東京：
英治出版。

Argyris, Chris and Schon, Donald A.

1978 *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Boston:
Addison-Wesley.

Wenger, Etienne

1998 *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*
Cambridge: Cambridge University Press.

