

CHAPTER 25

Seeing Workplace Learning through an Emotional Lens

(感情という視点からワークプレイスラーニングを考える)

Brenda R. Beatty

About the Author:

Dr. Brenda Beatty is designer and Director of the highly regarded Monash Master in School Leadership and the Mentoring for first Time Principals and Human Leadership: Developing People programs, delivered on behalf of the Victoria State School Department of Education. Dr. Beatty is a Senior Lecturer for the Faculty of Education at Monash University. She lectures and conducts research on the emotions of leadership, leadership development, school improvement, creating collaborative cultures, organizational change, student sense of connectedness and well being at school and the use of interactive web-based technologies to support the development of professional learning communities.

この章の目的:

- (1) ワークプレイスラーニングを妨げる、非人格化された職業人の言説の背景を探る。
- (2) 成人学習に焦点を当て、学習理論における感情の役割について考える。
- (3) 実証研究を踏まえ、感情を通じた意味づけ(emotional meaning making)のトレーニングがリーダー育成に有効であると同時に、組織メンバーの学習環境構築にも大きな力を発揮することを示す。

SECTION ONE: RECOGNIZING THE COST OF EMOTIONAL SILENCE: THE IRON CAGE OF BUREAUCRACY

(感情抑圧の代償:官僚制の「鉄の檻」)

ワークプレイスラーニングに大きな役割を果たす感情を、次の三つの概念として考える:

- ・ 心理的状态
- ・ 価値を置いているモノへの価値や脅威の認知
- ・ 「理解を促進し、意味を与える経験や出来事を通じた変容。したがって物事をどのように見て、そこにどのような意味を与えるのか、そうした取り組みを支え、動機づける力であるという意味で、感情は思考の等価物だと考えられる。」(Antonacopoulou and Gabriel 2001: 436)

学習においては、自分の価値観や習慣、信念を揺るがす不安(anxieties)と向き合うことが必要であることから、メンター、教師、ガイド役といった仲介者(agent)の役割が重要(440)。

しかし実際の組織では、ウェーバーが「プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神」で触れているように、組織行動の非人格化や過度な合理化がつねに進行しており、(感情を介した)個人および組織の学習機会を奪っている可能性がある。こうした事態を回避し、変化に迅速かつ的確に対応するためには、「世界を新たな目でとらえ、新しいやり方で行動する」ことが必要であり、「感情を通じて生きられた現実に対する認識」の上にワークプレイスラーニングを構築する必要がある。

Finding emotion's place

(感情の位置づけ)

感情は心身合一の中にあられ、心と体の内部状態を示す一側面として経験される。しかしロック・コンサートや暴動、組織メンバー全員が抱く楽観主義などのように、Denzin (1984)が「感情感染(emotional infection)」と呼ぶ集団的感情も存在する。個人が学びを深め、組織メンバーが効力感を抱くための土台は、組織メンバーがどれだけ豊かな感情を経験するのかという点と深く結びついている(Leithwood and Beatty 2008)。

ワークプレイスラーニングの理論と実践が究極の目標としているのは、こうした意味での組織における集団的かつ日常的な学習環境(the collective learning life of organizations)の構築である。

Self-replicating, self-defeating mechanisms

(感情抑制が生み出される仕組み)

西洋の社会ではこれまで、職場や専門職における学習を考える上で感情が重視されることはなかった。その理由は「感情と理性はまったく切り離して考えることができる」という誤った考え方がされてきたからである。しかし実際は、思考と感情(feeling)を明確に区別することはできない。

職場でのメンバーシップを獲得するためには、Hochschild (1983)が「ローカルな感情規則 (the local feeling rules)」を認識し、場にふさわしい(ふさわしくない)感情の表し方や態度を学ぶ(ということは、本当の感情を隠し、期待された感情を作りあげて学ぶ)必要がある。こうした「感情労働」は、官僚制の「鉄の檻」を構築／維持することになる。また、感情のコントロールを強要されることで、自己が分裂し、感情を抱けなくなる危険がある(Greenberg and Paivio 1997)。これは個人／組織の活力やクリエイティビティの低下を招く可能性がある。

最終目標が組織の現状維持であれば、メンバーの感情を抑圧し、組織への適合をはかることが必要。しかしワークプレイスラーニングを通じて、何かを刷新し、新たなものを生み出し、変革を実現する、つまりクリエイティブな組織変化を実現するためには、自分自身が抱く感情のあり方を含む自意識を高める必要がある。

SECTION TWO: UNDERSTANDING THE EMOTION

(感情について理解する)

自分自身を知るということは、自分自身の感情を知ることに他ならない。

「光を七つの色に分けるプリズムのように、感情は、しばしば目に見えない、あるいは意識していない私たちの経験を再構築してくれる。私たちが何を望んでいたのか、何を期待し、何に目をこらし、ある状況において何が真実だと考えていたのかを。感情というプリズムに浮かびあがる色を見ることで、私たちはそこで何が起きていたのか、そして私たちの中に何が生まれていたのかを知ることができる。」

(Hochschild 1983: 246)

また、Macmurray (1962)は、科学といえども、科学的に探求しようとする心のあり方は感情の状態としてとらえることができると言っている。つまり合理的であろうとする「態度」は、感情と対立するものではないことから、感情は知識や学習を考える上で大きな意味を持つ。

Exploring the professional silence on emotion

(プロフェッショナルリズムにおける感情の抑制)

職場におけるプロフェッショナルリズムは、多くの場合、感情を抑える(少なくともそのように見せる)ことだと考えられている。しかし感情を通じて自分自身が状況を意味づけ、組織メンバーと関わり合うプロセスから遠ざかることは、感情の豊かさを失うことにつながる (Hochschild 1983)。組織行動の主要プロセス(コミュニケーション、調整、意思決定、問題解決)と感情・学習は深く結びついているものの、予想もつかない、あるいは「感情的な」行動を避けるため、組織の多くが感情を伴う経験や対立を抑制する。この結果、組織メンバーが「学び」の経験から遠ざかることになる(Antonacopoulou and Gabriel 2001)。

Boler (1999)によれば、感情に対するこうした見方は、包括的・直感的な母性を離れ、社会的コントロールを強化することを目的にしており、今日の西洋社会では、女性的・主観的なあり方を超越することが求められている。また、Demasio (1997)は、デカルトの心身二元論を批判し、感情を介した変化しつづける身体とのダイナミズムとして、心(理性)を定義した(「我感じる、ゆえに我あり」)。西洋においては心身の合一という考え方は生まれたばかりだが、東洋では人びとの基本的な考え方となっている。

Emotion's role in adult learning

(成人学習における感情の役割)

ワークプレイスラーニングを考える上で、感情の役割を考えることが重要。なぜなら学習を「深いレベルでとらえると、それはまさに感情のプロセスだといえる。学習するとは、感情によって駆り立てられ、阻まれ、導かれるプロセスであり、そこには恐れや希望、興奮と絶望、興味と不安といった、比較的長期間にわたる感情が織り込まれているからである。」(Antonacopoulou and Gabriel 2001)

最近15年間の間に、さまざまな角度から組織における感情のあり方が研究されてきた。たとえば組織変化が感情に与える影響(Antonacopoulou and Gabriel 2001)、成人学習における社会的プロセスおよび対人関係の中で感情が果たす役割(Alfred 2002; Fenwick 2001)、組織におけるアイデア創出やクリエイティビティの醸成と感情がどのように関わっているか(Tran 1998)など。

成人学習の焦点が、何を学習するのかという点から、どのように学習するのかという点へと移行する中で、信頼関係がどのように構築されるのか、学習する際に何を感じるのか、どんなコンテキストで学習されるのかといった感情的側面の重要性が増してきた。(Baumgartner 2001)

学習を考える上で重要なポイントは、「(学習の)コンテキスト、内容、学習者の自我との間で、どのような動的關係が作りあげられるか」を考えることである。

SECTION THREE: LEARNING AND LEARNING THROUGH THE EMOTIONS

(学習すること、感情を通じて学ぶこと)

職場のリーダーは、職場における組織メンバーの感情のあり方、そしてワークプレイスラーニングに最も大きな影響を与える。このため、リーダーやマネジャーに必要なのは、新たな知識やスキルを受け入れるオープンな心であり、それを醸成する感情のあり方を学ぶことである。しかしやり方を間違えると、自分自身、そして自分の周囲に大きな悪影響を及ぼすことになる。(Mayer 1993)

このためにまず必要なことは、他者との関係の中で、リーダーが自分自身に対する理解を深め、本来の自分を受け入れるために、「自分の経験の歴史に埋め込まれた、複雑な感情の網の目に深く関わる」(Beatty 2006)ことをサポートすることである。これにより、他のメンバーに対しても感情を介して関わるようになる。

感情を介した他者とのフェイス・トゥー・フェイスの関わり合うことを促すポイントは、「感情を解放できる安全な場」(emotionally safe place)を設け、自分自身の「未完了」(やりたくてもできなかったこと、言いたくてもいえなかったことなどの後悔を伴う感情)と向き合える環境を作ること。

つぎに必要なことは、他のメンバーが経験していること(従業員の満足度と士気や、ストレス、不安、自分自身ならびに組織全体への効力感など)に対する理解力を高めること。(Leithwood and Beatty 2008) 自分自身の感情と向かい合うことにより、他の組織メンバーの感情と向き合うことが容易になる。これが「学習する組織」(Senge 1990)の土台となるが、個人が学ぶのではなく、学びへの「従業員参加」(Vince 2001)を促すことがマネジャーに求められている。自身の感情、そして他の組織メンバーの感情と向き合うことができた後に、組織のリデザインが可能になる。

Learning about self and with others

(他者とともに自己を知ること)

自己を知るためのツールにはさまざまなもの(Kolbのラーニングスタイル・インベントリーやMBTIなど)があるが、表面的に用いてしまうと生身の感情に触れずじまいに終わってしまうため、人と人との関係構築のツールとして使用することが重要。ポイントは、Jordan (1993)の「互いに学びあえる開かれた学習」(open learning reciprocity)を醸成すること。自分自身の弱さと向き合わざるを得ない場合、人は不安に駆られて、自己充足感や自己コントロールの幻想を抱こうとするが、そうした防衛反応は自分自身の感情を覆い隠し、他者を傷つけることにつながりかねない。

Leading the learning edge

(学びの環境をつくる)

学びの環境をつくる上でのカギは、自分自身の不安と向き合うことから生じる不快感を伴う学びのあり方を受け入れること。自分の不安と向き合うことができるようになったリーダーは、他の人の話に耳を傾け、他のメンバーとともに学び、逆境や衝突を前にしても冷静かつ自分を失うことなく対応できるようになる。

Emotional meaning making

(感情を介した意味づけ)

幼少期の経験を通じて出来上がった性格(感情的反応)パターンは簡単に変えることができないとしても、これを避けたり、無視しようとするれば、最も深いレベルで学習に影響をおよぼすプロセスを見失うことになる。したがって自分が選びとっている感情(ならびにそれらの感情を介して自分が何をどのように意味づけているか)に意識を向けられるということは、一種の能力と考えることができる。(Kolb 1986)

Developing leaders who work through the lens of emotion

(感情を通じて働くことができるリーダーを育成する)

これまでに提唱されてきているリーダー育成を目的とした感受性開発プログラムで用いられている4つの認識論的フレームワーク:

- (1) 感情の共有・評価の全般的な禁止(感情抑制)
- (2) 精神的賞罰を与えることによる行動のコントロールと操作(感情の独裁)
- (3) 感情からの疎外や感情の麻痺からの脱却可能性の発見(暫定的な感情相対主義)
- (4) 感情を通じて、より深く知る経験の継続(持続的な感情相対主義)

これは感情規則(Hochschild 1983)の存在を意識し、暫定的な感情相対主義に目ざめた後、持続的に感情を通じた意味づけを経験することで、個人としての、そして組織としての活性化を実現する。(Beatty 2002;2006)

Ackerman & Malsin-Ostrowski (2004; 2004)の実証研究から、注意深いフィードバックを伴ったサポートとカウンセリング環境があれば、感情的に傷つく経験が新しい学びをうながすきっかけになることが明らかになった。感情的に傷ついた経験をメンバー間で共有することを通じて、癒しを与えるだけでなく、メンバー間の結束を固めることにもつながる。こうして官僚制のもとにある自己を再統合することが可能になる。

■ 意見交換したい点

- この著者は、西洋社会では感情は理性に対して常に従属的なポジションに置かれてきたが、東洋においては(身体の一部として考えられる)感情と(心の働きである)理性との合一を説く考え方が一般的だったと述べているが、たとえば日本の会社や組織のどのような場面に、心身(感情と理性)の合一を説く考え方があらわれているのか？
- この章は、
 - (1)職場では、「生の」感情が否定されがちであることから、新しい知識やスキルの学習に対して心を開くことが困難になっている
 - (2)そのため、自分が抱く「生の」感情に対して敏感になる能力を育成することによって、組織変化に柔軟に対応し、創造性を発揮するとともに、組織メンバー間の結びつきを強化することができると説いています。

この場合、組織としてのまとまりを保証するものは何なのでしょう？