

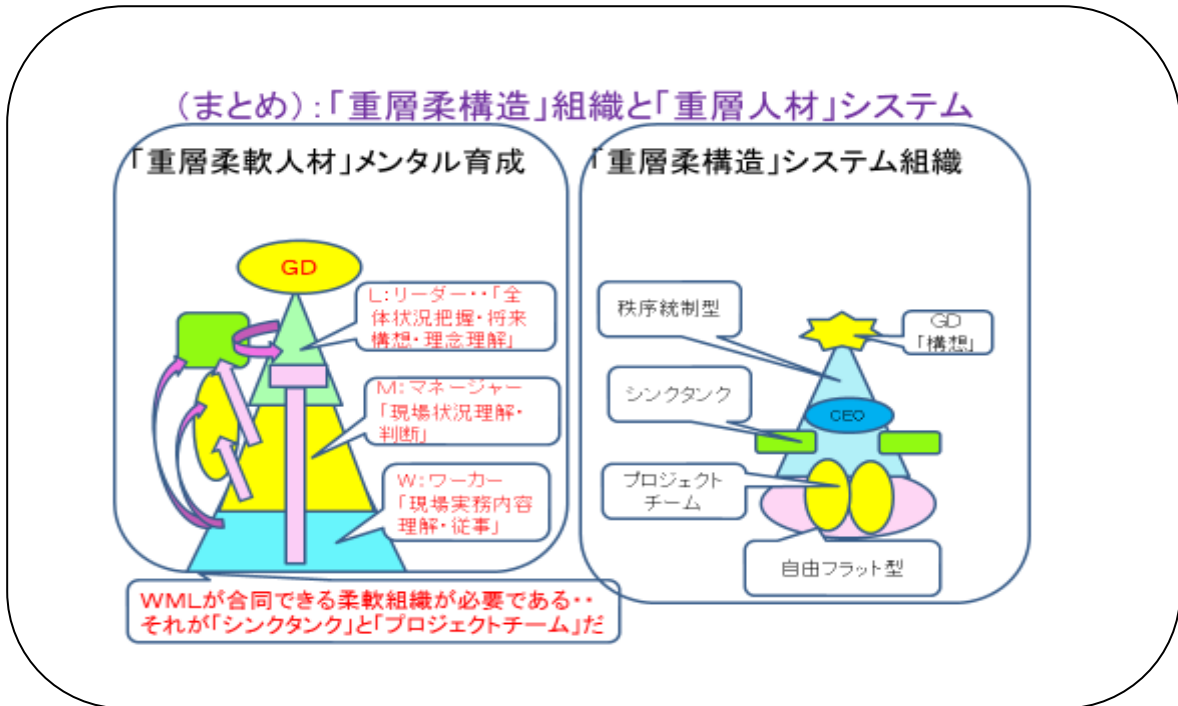


shutterstock - 244001867

# 「組織論」

## ～ 「課題提起編」：ダイジェスト版 ～

・・組織のボディ設計と成員のメンタル育成へ・・



「組織」としては、自由思考・活動を基本としたフラット型と組織秩序性を基本とした統制型を総合した「重層柔構造」が最適である。それを担う「人材」としては、ワーカー・マネジャー・リーダーの3段階を経験し、「複相対応力」を内なる総合力として持てるのが日本の人材の強みである。

・・この冊子は「課題提起・ダイジェスト版」です。現在、組織活動を担っている人にお読みいただきたいと思って叙述しました。「組織とは何か」についての学習は、「組織論学習編・ダイジェスト版」（別冊）をお読みください。

なお、これらの「ダイジェスト版」は、「一夜完結読み」ができるように編集しました・・

表紙

# 「はじめに」

## ..本研究の紹介・立場..

研究には二種類があるといわれます。一つは、現場から離れてそのもの自体を追求する「純研究」であり、もう一つは、現場の改革・改善に資するための「応用研究」です。

教育研究は、後者に属します。しかし、多くの場合、一方で、現場実践経験の乏しい人たちが「教育研究者」と称して理論展開を中心とした現場から遊離した研究を行い、もう一方では、実践を重視するあまり、理論研究を排除し、経験主義的な手法でルーティンワークに従事する「実践主義者」もいます。現場なき空疎な理論と理論なき経験主義が教育界の成長を妨げています。

幸い、私は、長年の教育実践の場での経験と後半での研究の場で研究機会を得ることができました。特に、安田女子大学では、八年間の研究期間を与えていただき感謝しております。これにより、それまでの教員での「学習指導」と管理職としての「学校経営」についての整理と反省、そして改善について思索・思考できたことに感謝いたします。こうした機会がなければ、これまでの教員生活のまとめを述べたにしても、私ごとの単なる経験談に終わるものでした。

大学生生活での八年を終了するこの時に当たり、管見ながらも、一定の理論的整理と提言についてのまとめをいたしました。

それを『学習論』(探究力の育成・「output」ができる力)と『組織論』(組織分析と経営への一提言)として簡易な冊子を作成しましたので、ご高覧いただければ幸いです。これにより、これまでの教員生活で数々のご示唆を頂いた先輩・同輩・後輩の方々、また大学関係者の方々のこれまでのご高配への幾分かのお返しができれば幸いです。さらに幾多の後生の教育関係者の方々のお役に立つことができれば、望外の喜びです。

平成28年(2016)3月

安田女子大学 文学部 金岡 俊信(Prof.)

## 改めての「問題提起」（原点から考えてみれば・・・）

### 「組織論」について

・・・組織についての三様の受け止め、「共同体型」「自由型」「融和型」があります

Dさん：・・・人は、ひとりでは生きられない。集団を造って、協力してからこそ生きられる。だから仲間は大事だよ。ある団体などは、「one for all, all for one」という標語で仲間の運命共同体の結束を呼びかけているね。その通りだと思うよ。まずは、その組織の中で自分の立場や役割を自覚することから始まるね。その後に、私達、個人個人のことを考えるのだね。それが社会安定の鍵だよ。

Eさん：・・・確かに人は一人では生きられないから集団化するのだけれど、この集団組織がトップ層に牛耳られて、結局は、大衆はコマのように使われてきた歴史があるよ。先の「一人はみんなのために、みんなはその一人のために」と言う言葉も、これまでうまく利用されて集団統制に使われてきたところもあるよ。そうならないためには、「人」は一人で生まれて、一人で生きて、一人で死んでいくものだと言うことを自覚した方がよいね。基本は「自由と独立」・・・一人一人が自由に生きることが保障される社会がよい社会だね。

Fさん：・・・集団組織がないと、何かの事態が起きても対応できなくて、自由さえ守れないこともあります。組織は大切です。でも、どうしても組織にはルールや規制が必要で、組織員をまとめる機能が求められ、個人個人の自由はなじまないのです。しかし、それでは、基本的に自由を求める人間は、組織に対して離反の気持ちを持ってしまう。昔なら、トップ層がそれを力で無理やり抑えたり、学問や宗教をねじ曲げた思想で洗脳して従わせてきたのだけれど、これからの「成熟市民社会」になるとそれは無理でしょうね。第一、そうして市民を抑制したり、ごまかしたりした社会は活力や能力に劣り、他の社会組織との競合では負けてしまうわ。その歴史が近代の歴史でしょう。この自由と集団のまよりの両立が必要で、それが「重層柔構造」だと思うけど、バランスは難しいのです。

「解説」 Dさんは共同体型、Eさんは自由型、Fさんがその両者の融和型です。

共同体型には、Dさんのように、それをうまく受け止めている人もいますが・・・Dさんは、この社会ではややトップ層に属すると思われ・・・しかし、そうではなく、そのルールの押しつけに反発するグループは、形だけルール尊重の振りをして内面ではそれに背くという「面従腹背」の態度をとります。それでは、いざというときに、この社会はその事態にうまく対応できません。これが、かつての封建的社会的な欠陥で、そのために終焉しました。この共同体社会を健全化するには、社会の構成員の権利を保障して、しくみ設計やルール設定に参加させることです。そうすると真の共同体社会に近づきます。そしてそれは、「重層柔構造」の社会に近いものともなるでしょう。

それでは、この「重層柔構造」組織がうまく機能するには、どのような思想的なバックボーンと合理的な理論が必要か、さらにどうした具体的な工夫が求められるのかについて、「組織論」で検討してみましよう。



# 「組織論」(終わりに)

～ 「ダイジェスト版」対応 ～

「組織」の成立ちを、やや抽象的に分析すれば、「論理」と「倫理」から成り立つといえるでしょう。

「論理」とは、合理的な思考・判断・決断の力であり、組織論の研究の大きな領域を占めるものです。

「倫理」とは、組織論の理念・構想に関わる領域で、組織の成立ちの拠点に関わるものです。

そして、この2つの領域を結合するのは「人」ですが、とにかく、組織論は「経営側」の視点から展開され、その中で、「人」は「人材」(合理的な人間像)として扱われますので、「論理」の領域に関わるものです。しかし、「人」は、「人材」以前に「自分・素の人」でもあるのですが、これは「それなりの価値観や人生観」を持っており、組織の「倫理」と関わるものでしょう。本論では、この視点から掘り起こして論じてみました。

組織は・・・「論理(Logic)」と「倫理(Ethik)」



総編集 平成 28 年 (2016) 1 月 1 5 日

作成・編集者 安田女子大学文学部 金岡俊信 (Prof.)

# 「組織論研究」(超ダイジェスト版)

～ 「1講座(90分)」で考える 組織の在り方 ～

テーマ ～ 「築城3年、落城3日」 から組織のあり方を考える ～

## I：組織の盛衰・・・(20分)

～ 「会社は夢で始まり、情熱で大きくなり、責任感で安定し、官僚化でダメになる」～

坂本幸雄 (エルピーダメモリー社長) < 「O先生のカード」より >

「はじめに」・・・「問題提起」

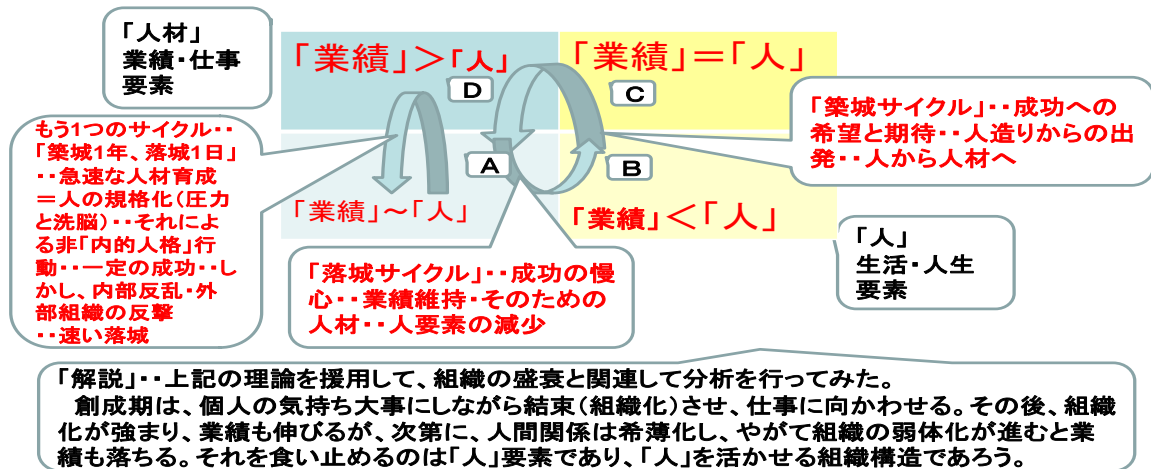
どうして、懸命に3年も歳月を掛けた「城」(組織)は、急激に崩壊するのか? そのポイントはそこに参加した集団の「人」の変化だろう。それでは、「建設時」の制度・文化・個人意識(メンタルモデル)と「崩壊時」のそれはどう違うのか。「PM理論」と「マネジリアルグリッド論」を援用して、「人」要素と「業績」要素の分析から理論化して考えてみたい。

「シート」

## ・組織構造の理論分析

・・・「PM理論」・「マネジリアルグリッド論」から考える・・・

「P:人材」と「M:人(人格)」・・・業績か人か



### 1：「築城期」(A象限からB象限)

ものごとの「創成期」は、A象限からB象限へと移行するが、それは、「集合」段階の人を集めて「集団」として組織化する過程でもある。その時は、まずは、個々人の思いを尊重しながら「ミッション」(「組織理念」)として結集し、次第に組織化していく。そして、次第に「人」に業績を担う役割を担わせ「人材」としても育成する。それが組織としてうまく機能していき、C象限となると成功となる。

### 2：「最盛期」(C象限からD象限)

C現象は、人の内面的な気持ちを重視する「人」要素とその組織での役割として業績を担う「人材」とのバランスがとれた状態である。「組織と人」とが融合した「幸せなミ

ッション」時代と言えよう。この状態が永続できれば組織は健全経営が可能であるが、しかし、世代交代による意識の変化やトップリーダー達の変心により、創立期の精神「ミッション」が薄れるなか、他組織との競合にも押されて、目先の「業績」優位へと向かえば、D象限の状況となる。ここで、その組織は最終の最盛期を迎えるのであるが、その時に、「人」要素に内部変化が起きている。

「業績」優位での人材登用は合理的で必要なものではあるが、その「業績」の吟味・検討がなされていないと、これまでの「成功体験」だけに基づいた目標を遵守し、「質的転換」の無いままでの「数値目標」を掲げることとなる。そして、それに合わせた人材登用と選出となると、それは、現体制への過剰適用者（迎合者・佞臣・俗に言う「イエスマン」）がトップ集団へ集まることとなる。そうした「組織制度」を採用すると、多様な検討や新しいアイデアの提案が抑圧されやすい「組織文化」を形成する。さらに、その組織内では、一部に「権力を笠に着たもの言い」をする「権威主義的性格」と、その逆に「もの言わぬ」が得という「自己防衛意識」が生じてくる。

### 3：「衰退・落城期」（D象限からA象限）

実は、こうした「人要素」の変化が、組織衰退のはじまりであり、D象限の最盛期の内部に「落城」の予兆が見られるのである。賢明な組織は、この段階で再度「ミッション」から内面組織の検討を行うのであるが、それにはトップ層の自己反省や内部中枢達の洗い直しが求められることから、多くの組織ではここまで踏み切ることができないまま状況を放置する。とりあえず、現状は「うまくいっている」のである。だがしかし、歴史の教訓を想起してみると、阿房宮建設を企画した始皇帝の秦は2世皇帝で終わり、安土城を完成した数ヶ月後に信長は死し、大阪城を造り上げた秀吉も一代で滅んだのである。組織は「人の思い」であることを実感させられる。それを食い止めるには、やはり、組織を「重層柔構造」に改変し、内部の人事対流と外部との人事交流とによる、「人」要素の活性化を備えたものとすべきであろう。

◎「築城1年，落城1日」・・・なお、この循環とは異なる循環があるが、それは、急速に組織化を図るために、A象限からD象限へと逆向し、業績中心の「人材」育成・登用を行うものである。しかし、そこでは人の外面的性格である「役割性格」を重視し、人の内面要素である「人格」を無視するので、やがてそこから組織人の不満があふれ、反乱と混乱が生じて、C段階に向かうことなく、元のA象限へと解体するのである。

先ほど挙げた例では、秦の始皇帝や信長などがこれに当たるであろうし、近現代ではヒトラーのナチス党も近似なものである。「組織ありき」の発想で、そこに「人」を「人材」としてはめ込むことで急速に組織化を成し遂げようと、「人」の内部要素を、制度的抑圧や洗脳で規制し、「役割性格」を押しつけて規格化した「人材」として育成するのである。単純・先鋭なだけに、激しく強い組織となるが短期に崩壊する。

組織にとって、「業績」は必要不可欠なものであるだけに、時として、循環の方向をこちらの方向で行いたい誘惑は強いものがある。組織人の意識や能力が低い場合には特にこの傾向が強まるであろう。しかし、この道は、霸道でもなくそもそもが外道である。やはり、「人」の内面育成から始め、その過程の中で、組織に必要な「役割」を意識、納得させ、「人材」として育成する道しか、健全な組織経営はないのである。

#### ◎「まとめ」・・・組織の不祥事から考える

・・・「B象限・D象限」では状況が異なる・・・対応も違うのである・・・

「B象限」は、組織の前段階で、組織の秩序性が弱く、「個人の自由」要素が強く、いわば個々人の「勝手気まま」による不祥事が問題となる。

「D象限」では、組織の固定化の段階で、トップ層の「専横化」による「専制」と従属層の、追従型の「権威主義的性格」、自己防衛型の「無気力・無関心」、さらに反抗勢力の誕生による「反発・逸脱」が問題となる。・同じような問題に見えても、「B」「D」ではその原因と背景が異なり、対応もそれぞれに応じたものとするのが肝要である。「本論」で検討していきましょう。

### 「まとめ補足」

#### 1:A~B段階・「集合段階」・組織以前(「自由発想の集合」)

- ・無組織・個人自由・・・自由だが、「万人の万人闘争」も・原始的「野合組織」の誕生も
- ・この段階では、一定の責任・秩序体制が必要である

#### 2:C段階(成立・発展)の維持・「重層柔構造」で・「研究する組織」

- ・自由集合と秩序組織との合体・「人」と「人材」のバランス
- ・接合組織は「シンクタンク」と「プロジェクトチーム」、  
そして「第三の場」・・・フォーマルとインフォーマルの命令と場の設定・(「知」の理解と「情」の吸い上げ)
- ・「学びは研究型」・「構想」や「設計」から再検討する学び・提言強い

#### 3:D段階・「集団組織の(成熟と官僚化)」

- ・少数エリートによる集団規律、権力構造による支配秩序 ・・・時に、支配階級の専横と腐敗
- ・「学び」は「研修型」(トップダウン型で「目的」に合わせた順化) ・・・「受動型の学び」となるので、思考は弱く、トップへの提言と追及も弱い

## II：組織の形態からの検討・・・「最適組織」の探索 (10分)

～「水の形態に『個体・液体・気体』があるように、組織にも3様態があります～  
元花王石鹼株式会社会長の常盤文克『知と経営』(ダイヤモンド社)

### 1：3形態「自由型・秩序型・重層型」組織とは・・・「集合から集団へ」

・・・ここからは、皆さんとの研究・検討なのでその様を表現「・・・です」とします・・・

先ほどの、組織の盛衰(ABCD象限の推移)は人類の歴史そのものです。最初は、人が集まり「集合」しただけの段階から、何かの仕事をするために、機能的な役割分担と人の配置を行った「集団の段階になることで、組織として成長し、自然や社会に対応する力をもってきたのです。「集合」段階では、個々人の「人」要素が強く、自由を旨とし、その人たちの数だけ「個別・多種・多様」となりますが、これでは、緊急事態や大きな事業への対応力は弱いものです。そこで、それに対応するために「制度」要素の強い「集団」として人を編成してきました。この頃から「人」を、組織に従属した独立性の弱い「人材」として扱うこととなります。この組織構造(「制度・文化・意識」)は統制を旨とした「一斉・一律・平均」の性格を持ちます。官僚化の始まりです。

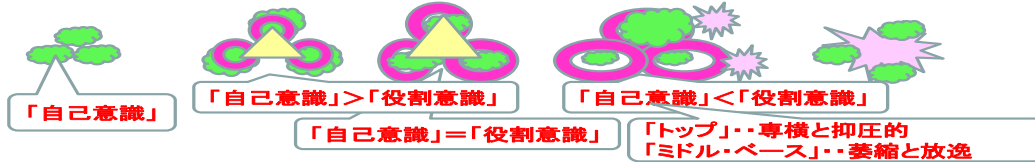
この推移を、個人のメンタルモデルから検討してみましょう。

「シート」

## ・・最適組織のあり方 重層柔構造でメンタルモデルを確立・・

\* 集合では、自由すぎて「まとまり」(組織力)に欠ける・・しかし  
・・集団での「秩序型制度」が強まり、硬直化すると、自由文化  
や意識は抑圧され・萎縮し、内発性を失い、衰退する。

「始原」 「創成期」 「最盛期」 「衰退期」 「崩壊期」



\* 「最盛期」の「自由(自己意識・内発)」と「秩序(役割意識・義務)の適正バランスを創成し維持したい・・・「重層柔構造」へ

### 2：組織の変化とそれに伴う「問題点」・・抑圧と放縦

組織の推移での悲劇は、1つには、その組織の崩壊過程で起こる「自由」による無秩序と混乱から起きる悲劇です。A象限やB象限で見られる状況です。組織成立以前の「集合」状態での悲劇でもありますが、対立するグループ間の相互攻撃での被害の増大とそのグループ内での権力闘争の激化による内部被害の増加という悲劇です。ここでは多くの場合、立場の弱い者達の犠牲が伴います。この場合には、相互不信感が蔓延しておりますので、その人は、自己保存だけの原理で動きますので、グループを超え出た組織全体での危機管理力は弱いものとなります。

2つには、「非人間的組織」の成立とその状態の継続による人の抑圧でしょう。先ほどの「組織盛衰表」ではD象限で見られるものです。現組織集団のトップ層が、自己権力を保持するために、さらには変化対応を回避しようとして、「秩序」による抑制を強化することにより引き起こされます。秩序統制のための法やルールの整備と厳格な運用により、対立そのものを抑制するのです。これは、多くの場合では立場の弱い者の抑圧に終わります。この組織では、組織参加者が法やルールによる罰則を恐れることで「もの言わぬ」文化と意識が蔓延し、組織的危機管理力は落ちます。そして、遠からず、その組織は崩壊します。

このような2つの悲劇は、大きくは、民族や国家、小は種々の組織集団で繰り返されたことです。これを避けるのがこれからの人類の英知でしょう。

### Ⅲ：最適組織の検討 ～ 重層柔構造制度と多様文化と意識 (20分)

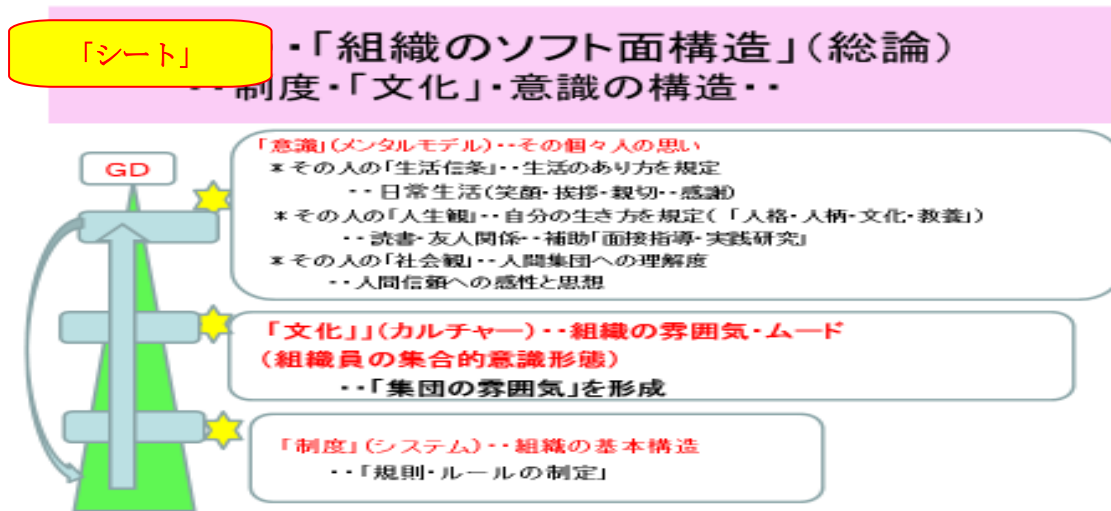
～ 天の時は地の利に如かず、地の利は人の和に如かず ～ 「孟子」

そこで、これらの不良状況を改革して、C象限の組織状況を求めたものが「重層柔構造」組織です。この組織は、自由な「集合」組織と、統制的な「集団」による秩序構造とを融合するものです。この異種の組織の融合のためには、充分な「構想：GD」の検討とその確立が肝要です。この形態の近似的なものは、古代から見られたものですが、明確な形態で現出したものは、市民革命後の近代のイギリスの王政と議会制の融和構造に於いてです。



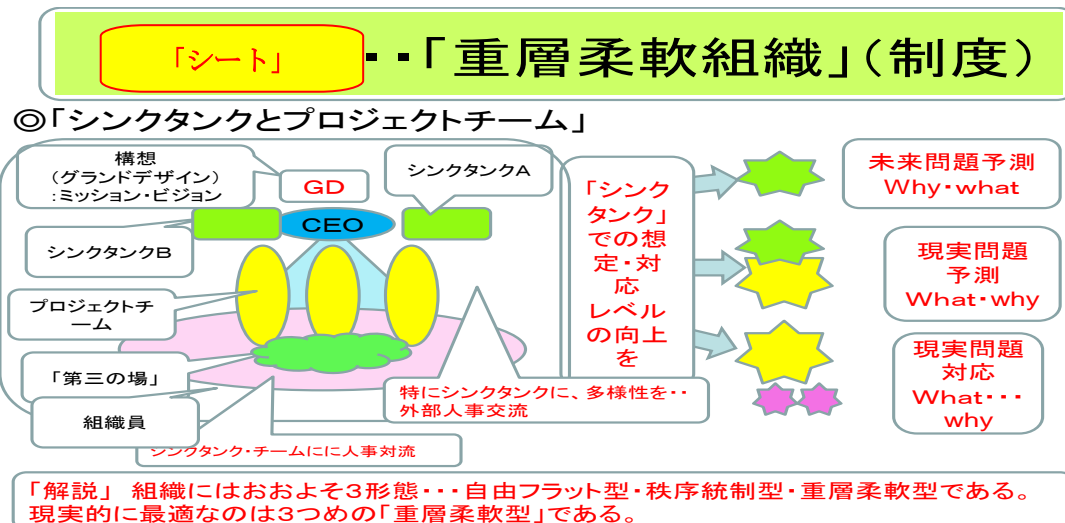
## 0：「重層柔構造」（総論）～「構想：GD」と制度と文化・意識の形成

組織の内部構造は、「組織制度・組織文化・個人意識」の構造になっています。私達は、この社会組織に生きることで、組織の下部構造である「制度」に規制された「組織文化」の影響を受けて、自分たちの「個人意識」（メンタルモデル）を形成します。これが、外的な社会的な影響による「組織内役割性格」となるものです。これは、社会学的な解明が可能なものですが、この奥に、「自己意識」があり、これらは外部との関係はあるものの、内部からの人間生存に関わる生物的欲求に根ざすものであります。ですから、「個人意識」の解明に当たっては、社会学的な分析だけでなく、脳科学や心理学さらには哲学や宗教学的な領域での探究が必要となります。



## 1：「重層柔構造」の「制度」の検討・・・2つの構造の融和の制度設計

「制度」としては、自由ベースの「フラット型組織」に責任・秩序制度の「縦型組織」が合体した重層構造となります。ただし、これらの2形態組織は、元来が相反するものですから調和は難しいものとなります。そこで、これを融和するために設置されるのが、公的なものとしては、「TT（シンクタンク）」と「PT（プロジェクトチーム）」、さらにインフォーマルなものとしての「第三の場」です。



◎「TT」は、「現場からの一定の選抜によるメンバー」からなり、組織の「構想：GD」の立案・提言に関わり、「先人の知恵」「未来予見」「現場提言」の探究など知的な活動に従事します。彼らの意見・提言は組織トップ層（「CEO」）が尊重することの約束が「制度」として明文化されることが求められます。

◎「PT」は、「現場からの自主的エントリーメンバー」からなり、アイデアの発案者が中心となり、「TT」に提起し、「CEO」の了解を得て活動します。「TT」がやや理念的になりがちな時に「PT」が現場的な発案・行動を行いますので、両者は両輪といえるでしょう。もちろん、これも「制度」として確立される必要があります。

◎「第三の場」は、公的と私的の中間の場という意味の言葉であり、まるっきりのフォーマルな場でもプライベートな場でもないことから、仕事に関わる「本音」的な発言や提案が可能な場となります。この場を、あるいはこのような時を、組織内のどこかに「制度」として位置づけることが求められます

なお、これらの3制度がうまく機能するためには、次の要件も考慮しておきたい。

◎「組織トップ層」（CEO）は、「構想」の保持・展開のできる人選のシステムが必要です。単純な組織の総意での人選は不適です。逆に、トップ層の順送りでも信頼を失います。その秩序のための権限の確立も制度的に保証すべきです。しかし、同時に、組織活性化のための権限委譲を行い、「TT」や「PT」からの提言を尊重する制度の不可欠です。

◎「組織員」では、「役割担当」の業務に取り組めるよう、チーフ層の充実を重視して、さらに、自由な「現場提言」の制度的保証が必要です。

## 2：「重層柔組織」の組織文化・融和のためには

「制度」としての「組織形態（ボディ）」が確立しても、この運用はバランスが要点であり、それにはかなりな難しさもあります。秩序維持に傾けば組織は固くなり、自由の保証を重んじれば組織は闊達だが無責任になります。それがまた、その組織に属する参加者の立場によるバランス攪乱が起きることからさらに複雑になるのです。トップグループは、組織の現状維持とグループ固定化を望み、ベース（ボトム）集団は、とかくその現組織の解体と自由を求めるからです。これらが機能的に働くには、「文化」としては、融合のための「人事対流と交流の多様化」の許容、また「自由な意見交流」の奨励の意識が求められます。

### ◎「構想：GD」を重視する文化

組織はこの「構想」を基本としますから、これの検討と保持、そして現場での具体化の活動を支えるための「組織体制」の維持は必要なものです。まずは、この体制を尊重する文化が求められます。

### ◎「人事対流と交流」を許容する文化

組織の硬直の最たるものは「身分制度」ですが、そこでは人事対流はありません。また、外部との交流も少ないものです。それほどではないものの、「年功制」や「男女別制」「学歴制」などは、人事対流の理念とそぐわない文化も残存していますし、「我が社意識」「我が国意識」が人事交流を阻害している面もあります。そうした文化を変えて、柔軟な人事対流が求められます。

◎「自由な意見交流」を許容する文化

「構想」と「組織体制」を尊重するにしても、組織を生きたものにするためには、自由な意見交流が不可欠です。意見の奥には思想と思考がありますから、これはそれらの思想と思考の自由の保証ともいえます。思考には、知的合理的な思考と情的な思いとがありますが、それらを自由に表明できる文化・雰囲気求められます。それには、発信者としては、理論的には鋭くても相手への情的な攻撃性を弱めたもの、受動者としては一定の柔軟性を持つての受容などが求められます。いわゆる「和顔愛語」をベースにしコミュニケーションの醸成が大切です。

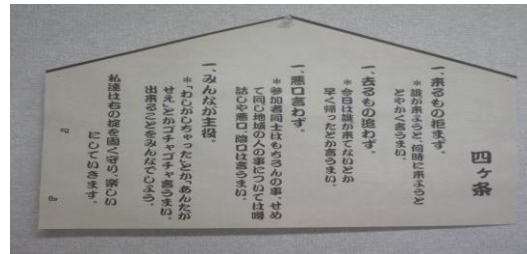
「シート」

## 「感性・情緒的ムード」(文化)

～組織を暖系にする文化・「自由な雰囲気の保証」～

### ◎「第三の場」を保証する 「参考」・・・ある集団の「4箇条」 「集団ルール」の(例)

- 1:参加・不参加の自由
- 2:出席・欠席の自由
- 3:悪口は言わない・・・仲間の陰口は言わない・・・もし、言うときは明るく言う
- 4:みんなが主役・・・互いの能力を認め、補い合う
- 5:リーダーは持ち回りとする



「知人Sさんからの資料」

「解説」 組織を運営するのは「人」である。人は「理性・情感・利害」で動く。中でも、感情は、その人を大切にしているかどうかがよくわかる領域である。それが、組織が機能的に動くときの大きなポイントとなる。理性系だけでは案外動かないこともある。さらには、利害は人間関係での最大の要素であるが、これも感情により影響を受ける。

### 3: 「重層柔組織」の個人意識・・・複相的な思考と感性を

前述したように、「個人意識」には、外的な要因から形成される「役割的意識」と内的な要素そのものから出発する「自己意識」からなります。しかも、それには、知的な性格と情的な性格とがあり、これらが複雑に交わります。一般には、外的意識は知的で、内的自己意識は情的であると考えられます。これは、脳科学的には、理性は大脳新皮質で、情はより内面の大脳辺縁系に関わるものだからでしょう。

#### ◎「知的論理力」・・・第一思考から第二思考へ

重層柔構造で、この重層を柔軟に融合するだけの知力は、単純な知識事項（「コンテンツ」）の暗記や理解だけの力では適わないでしょう。状況判断（「コンテクスト」把握）しながら、それに対応できるだけの対応力が求められ、しかも、それを説明できる表現力も必要とされます。

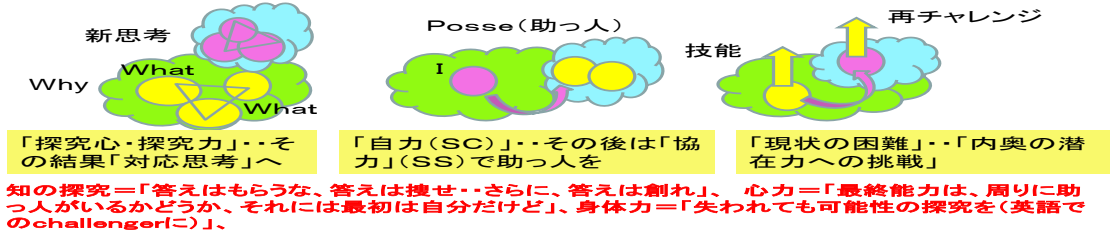
#### ◎「情的感性力」・・・第一反応から第二対応へ

情的な単純反応では感情がもつれてことが難しくなります。とかく、自己保存の本能が働く次元での反応は、強い自我で利己的・反社会的な性格となりがちです。このままでは、先の「組織の盛衰」のA段階かB段階のままであり、C段階での組織状況にはなりません。自己と他者との関係を考えて適切な感情を持てるような段階にまで感性を高めたいものです。 次のシートが、「組織盛衰表」でのC段階を保つために、私達組織人のあるべき「知徳体」の状況です。柔軟な「知・心・体」の対応力がポイントです。

「シート」

・目指す「個人メンタル」

- 1: 知力＝「whyが分かる知力」・「対応思考」
- 2: 心力＝「ポッセを作れる心力」・「対応感性」
- 3: 身体力＝「チャレンジの姿勢」・「対応身体育成」



IV: 人を育てる研修と研究 (20分)

～ 性相近し、習い相遠し ～孔子「論語」

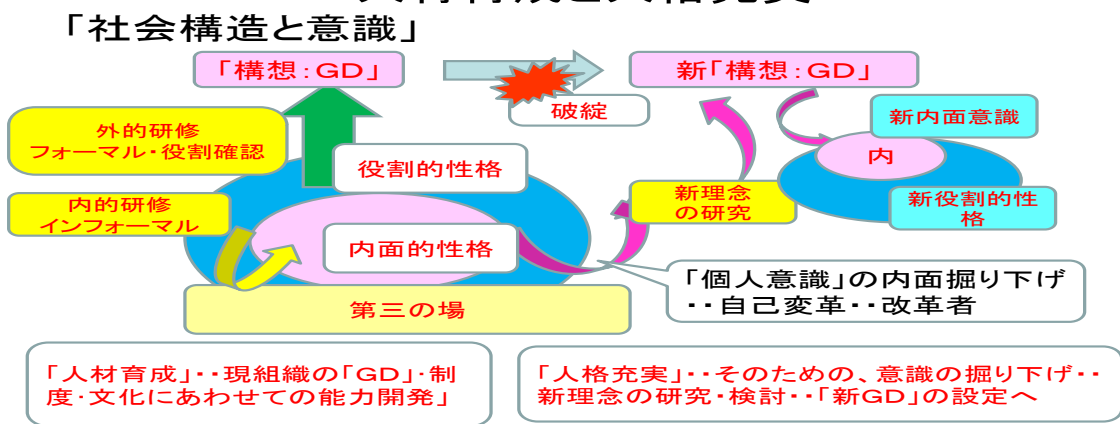
(人は同じように生まれるが、学びによりそれぞれの成長がある・・・学びは重要)

組織の基本は「制度」であり、「文化」であるとしても、その中で実際に活動するのは個々の「人間」です。また、その現組織の「制度不整合」や「文化矛盾」に気付き、それを改革しようとするのも個々の人間です。ただし、私達が、何の学びのないままでは気付きも遅れ、改革の方向性も定まりません。やはり、学びと成長は必要なのです。その人間の育成には、やや公的な組織展開の能力育成に関わる「研修」と内的人間の発想と絡むために公式化できない研修(これをここでは「研究」とした)とがあります。

「シート」

「個人意識」・・・「研修と研究」

・・・人材育成と人格充実・・・



1: 「人材育成のためのフォーマル型研修」～「合目的」

現組織の「構想:GD」を前提として、「合目的」に活動する人間を「人材」として考えますと、これは、いかにして、「現構想:GD」に適合した組織設計と経営を行うかというものであり、現実の多くの経営のための研修がこれに当たります。この研修では機能的な組織運用を進めるためのものであり、次の「学校経営に関わる人材育成表:vsop表」と「知の構造図」が「機能的な能力開発」で求められる力です。

「VSOP表」：「人材育成」とその到達評価については次の表を参考にして欲しい。

～ VS段階では、「人材」育成レベルであるが、OP段階となると次第に「人（人格）」育成の要素が強まっていく～

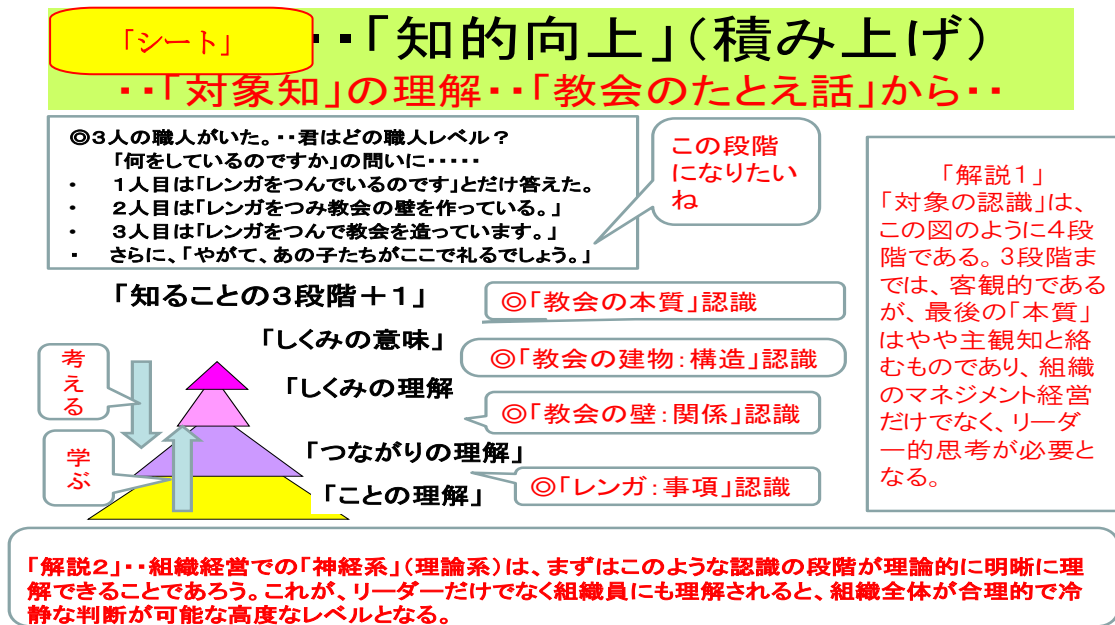
「参考資料」・「教職の仕事力の成長『研修から学習・研究』へ」

・生活と学習・経営領域での検討・

成長段階	職員資質成長課題	生徒指導・生活文化、生徒会の育成力を身につける	学習文化の育成力を身につける	組織経営力・他組織との連携力を身につける
IV期 50歳台	P 人間性・大きな見地から仕事に取り組む	◎「生活文化習熟」 講話・説話ができる ◎生徒には「許す」・「受け止める」内面的な対話力 ・「心の背景へ」*問題生徒の受容と指導*後輩教師の指導	「学問からの発想」 ◎真理探究・仮説設定力などの「学習文化」を育成する・「学習講座」が開ける ◎「自作参考書」「学習指導書」の発刊	◎「長期展望・人間育成からの発信」 *人が育つことが実績に繋がることの把握・発信 *「組織論」「人間論」に関わる著述・講師を務める。
III期 40歳台	O グループのリーダーとなれる	◎「生活文化指導」 茶と華の基本指導 ◎生徒には「諭す」・「つながり作り」「心へ」 ◎「生徒育成の理論と実践」の指導 *主任的な役割・研究会・研修の講師に	「学問探究と学習の合体」 ◎学習理論の奥行き作り *理論研究の推進 *「自作問題集」の発刊 *「研究誌に小論文を」 ◎「学習研究会」の立ち上げ・リーダーに	◎「経営全体からの発信」 *経営理念とマネジメントの力量＝「理念・組織制度・人・環境」の総体から考え、組織総体での改善策を提示することができる。 *研修のチーフとなる。
II期 30歳台	S 専門職の意志と技能を深化	◎「生活文化修得」 ◎「叱る」・「語る」 *生徒への対応・明確なnoとyes 「態度への関心」 ◎「生徒会・クラス育成理論を学ぶ」 *理論的研修＝読書、先輩・上司と連携	「教科10年の後期」 ◎「学問探究」の継続 教材開発力と学問研究の一致 *「自作サブノート作成」 ◎「教え方・学び方研修」 *学習心理・評価・組織論の研究、質問できる勇気	◎「経営合理からの発信」 *理念構想の検討を行う。（組織総体のあり方の研修・古典の智慧・他校研修）*経営的視点＝投下量と成果関係を理解（「マネジメント系の理論研修」） *講師として、問題点の改善案を提起できる。
I期 20歳台	V 職業への情熱と先輩・同輩から学ぶ姿勢 基本的な職業技能を修得	◎「生活文化修養」 礼儀・清掃文化の修養・校歌習得 ◎生徒の中に入る「率直に怒る」・「共に汗を流す」*生徒に率直 「行為への関心」 ◎「生徒会・クラス育成の実践研修」 *実践しながら理論を	「教科10年の始まり・とにかく学ぶ」・教えることは学ぶこと ◎「勉強と学問との両立を」・ <u>学問を忘れない</u> *大学時代の書物を保持 *教科書・参考書を徹底学習 ◎先輩教師から学ぶ・徹底質問できる素直さ	◎「経営への関心・発信への意欲」・仕事の構造を理解する *組織は、「理念・目標・制度・人・設備・資金」からなることの理解 *仕事と職場を好きになる *現場への溶け込み・学び

V:vitality S:specialist O:organizer P:personality

「積み上げ型の知力開発」＝「事項認識・関係認識・構造認識・本質認識」と知力を積み上げて向上する。



## 2：「『人』啓発のためのインフォーマル型研究」 ・ 「考目的」

最適組織形態は、「人材(業績)と人(内的人格)」とのバランスがとれた状態で、「組織盛衰表」でのC象限の段階ですが、組織は往々にして、業績優位の誘惑に駆られ・それには他社との競合が関係するからでもあります・精緻な制度や運用の堅さが出始め、官僚化が進みます。

### ◎「形骸化への対応」

こうしてD象限の段階となると、現組織の「構想：GD」が揺らぎ、形骸化して、その真の意味は忘れられていきます。組織の成功とともに、人の「内的人格」よりも業績を上げる組織人としての「人材」に注目し始め、組織が次第に官僚化していきます。C象限での「重層柔構造」組織が形だけのものとなり、「TT」の人事対流も系列化し狭まり、「PT」も許容されることが少なくなり、「第三の場」も本音トークが語られることもなくなります。そこで、改革に当たっては、再度この「構想」から問い直さなければならなくなり、現状の「構想」把握での「合目的」な対応ではなく、もう一度「考目的」の段階まで掘り下げることから始めることが求められます。基本前提を問い直す、いわゆるラディカルな発想ですから、時にはダブーへの挑戦と見られ、特に組織トップ層の周辺からの批判が大きくなり抑圧に入るかも知れません。ある意味で個の問い直しは、まるで、仏教徒が「仏とは何か」と問うようなことであり・親鸞がそれを問うたがために異端視されたとか何かの本で読みましたが・同様な批判や抑圧、異端視は、「組織盛衰表」でのD象限では、あらゆる組織で充分起こりえます。

### ◎「積み上げよりも掘り下げ」思考

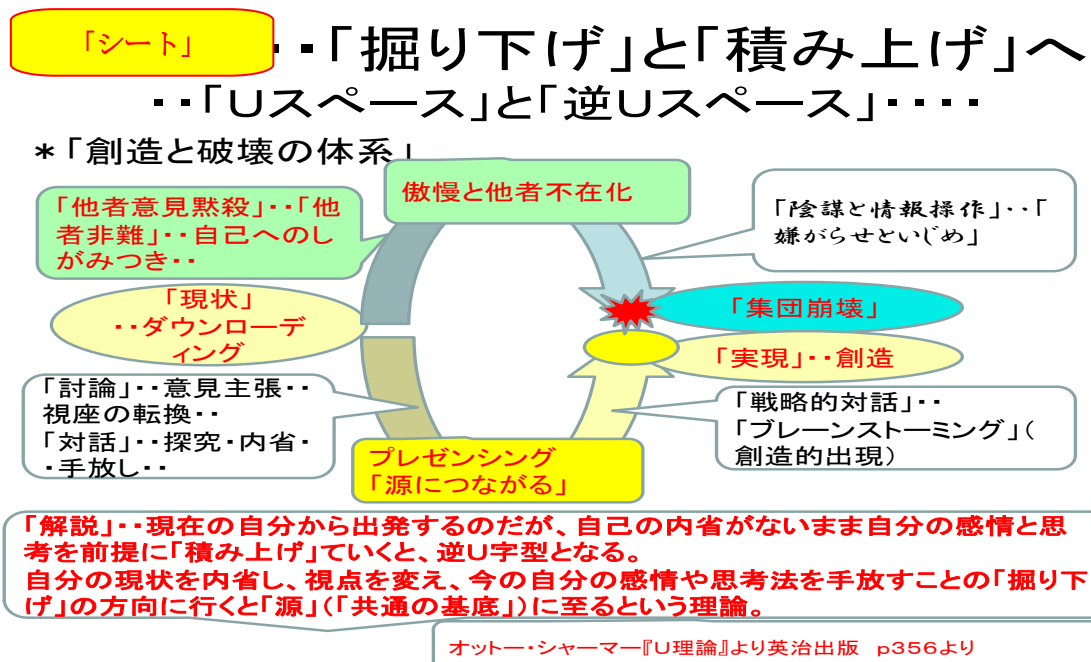
この段階で、現組織を変革するには、やはり、個々の人間なのです。そして、その人間を啓発し、「第二思考」が可能な知的な深みと「他者対応レベルの感情」が持てる対応型の感性の育成なのです。それには、「積み上げ」的な発想で対応するよりも、「掘

り下げ」的な発想での対応が効果的です。オットー・シャーマー『U理論』でいうならば、「積み上げ」型は「逆U字」となり、これまでの発想と同じものを上から積み重ねることとなります。・・・これは、かつての古代中国の法家達が法の上にさらに法を負荷して身動きがとれなくなってしまったのですが、これと同じ状態となります。・・・

「掘り下げ」型では、「U字」となり、現状の分析と原点への復帰とそこからの再生へと通じていきます。この「掘り下げ」は、これまでの現組織のあり方を前提とした研修ではなく、それを根源から問い直す研究レベルの学習が必要とされます。それは、現状の批判的検討から始まり、さらに現状の否定へと至りますが、これは同時に自己否定でもありますので、「積み上げ」よりも陰しい「学び」となります。

なお、このレベルでの学習領域は、哲学や心理学をも超えた宗教的な段階にもなりますので、私の力量を超えた段階でもあり、このダイジェスト版では深入りは致しません。

ただ参考までに、管見ながらいくら知見を述べますと、人間論のやや公的な掘り下げは「儒学」が、さらに根源的な人間存在については「仏教」（単純な信仰・信心のものでないもの）が適しているように思います。



## V：「結論」としての重層柔構造組織の展開 「10分」

### ～ 「神は細部に宿る」 ～ 諺より

「重層柔構造」が最適であるとして、そのための「制度」「文化」「個人意識」について検討してきたが、ここではその具体的展開についての工夫を検討してみましよう。特に、組織文化とそのための文化環境の形成、また個人メンタルの具体的育成の工夫などが必要となるでしょう。基本思考は、組織の「責任制度」と「自由思考」との両立

であり、また、フォーマルの研修とインフォーマルの研究の併存です。これを基本としながら、私の見聞した具体的な展開の工夫についての取り組みを述べていきますが、読者の皆さんのさらなるご検討をお願いします。

1：「責任制度とフォーマル情報交換」・・・「公的役割意識」の充実のために

組織状態を、B象限からC象限へと段階を上げるには、参加者には情熱のうえにさらに責任感を持つことが求められます。情熱だけでは、集団的な結集の実が上がりません。制度的には、それぞれの立場と役割り・権限の明確化が必要です。「責任体制」の確立必要ですから、組織文化としてはこの制度を受容する雰囲気醸成することです。これについては、多くの研究で言及されていますのでここでは深入りはしません。

2：「自由思考とインフォーマル情報交換」・「内的な本音交換と納得」のために

実は、組織参加者が、公的な「制度」を心の内面から承諾することは現実には困難なことで、多くの場合「面従腹背」の心理状態なのです。それだけに、この状態で行われる情報交換「報・連・相」はそれほどの深みや真実味も少なく、信頼度も低いものです。

それを是正するには、非公式に自由に自分の思いを出せる場が必要です。「PT」（自発立ち上げ者のエントリーによるプロジェクトチームの結成）や「第三の場」での自由活動の充実が求められます。具体的な工夫としては・

\* 「組織内ニックネーム」＝「公式ネームプレート」の横に「ニックネーム」を記して、一定日・一定時間には自由な人間関係でのコミュニケーションを行う。

\* 「自由喫茶室」や「コーヒーの立のみ場」＝保護者・OB・OGなどの自由参加の場や組織員の自由発言が促される。

\* 「自由発案行事」＝「運動会・誕生会ミニ行事」などでは自由発言が進む。その際には「誉めカード」などによる相互承認があるとさらに良いでしょう。

## VI：組織の自己成長・自己評価・外部評価・自己修正・外部確認「10分」

～ Everyone thinks of changing the world, but no one thinks of changing himself ～

(世界を変えようと思案した人は多いが、しかし誰も自分を変えようとは考えなかった) Leo Tolstoy

組織は、「夢で始まり、情熱で育ち、責任感で大きくなり、官僚化でダメになる」との言のように、また「組織盛衰表」で見られるように、常に変化していきます。そのため、常に自己評価をしていかなければ、知らないうちに組織内部から腐敗が始まりますし、外部から腐食が起きます。外部の腐食は見えやすいのですが、内部の腐敗は見えにくいだけに致命的です。

「シート」

### ・最適組織の在り方(まとめ)

・重層柔構造で高い組織文化・個人意識を確立・

「組織制度」(システム)・重層柔構造での制度確立

「秩序」+「学習(研究)」の組織に・

シンクタンク・プロジェクトチーム・第三の場

「組織文化」(カルチャー)・重層柔軟文化

公式コミュと非公式コミュの共存

「個人意識」(メンタルモデル)

「役割的性格」(組織人材)と

「自己意識」(内的人格)

・「両面の教育」で「二律背反」をどう融和するか



「解説」・「公式コミュ(FC)」(「公式・建て前・役割り意識」・「報連相」と「非公式コミュ(FC)」(「私的・本音・内面人格」・「表情・アイコンタクト・咳きなど)の両立共存が必要。

\* 「IFC」ができる工夫を・それらしい場・雰囲気(例)「喫茶室」「運動会」「組織内ニックネーム」「ミニ行事」「誉めカード」など・「積極メンタル」になる

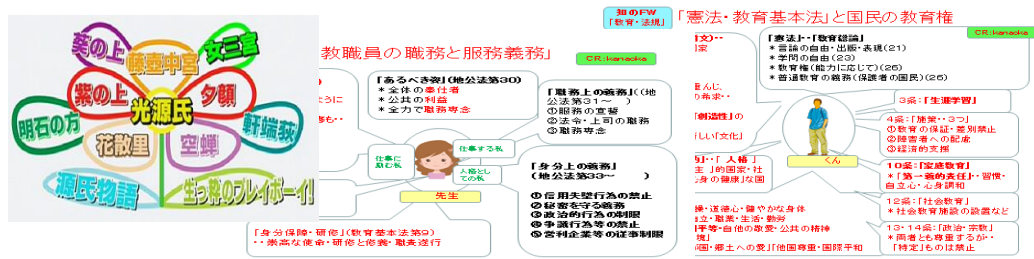


## 1 : 「自己分析」・・・自己評価と他者評価・・・「MMP作成」と「SWOT分析」

これにはまず、その組織内部で自組織に関わる事項の列挙と整理を「マインドマップ」（「MMP」）で作成することから始まります。その後、それらの事項を、まずは組織内部で「SWOT分析・クロス分析」を行います。それには「TT」が分析原案を作成し、内部検討会をもち、その分析表を外部の評価委員に検討してもらいます。その後には、両者の協議と再度の分析の実施を行います。

### 「シート」・・・「MMP」作成」

「MMP」は、中心テーマを幹として、そこから枝を伸ばして様々な葉をそろえマップにする方法です。それを色分けをして色やイメージや変わった形の図に仕上げるのです。分析・分類・整理という帰納法的な学習に適しています。と同時に、この時に重要な学力は、その物事を分析する「メス・理論・FW」があるかどうか、またその物事を分類して数種類の枝にして整理できるかどうかです。この時の知力「分析・分類」には、「FW」があること、それを活用する演繹法の思考ができています。



「図」は、NHK「テストの花道」からのイラスト。「教育関係のMMP」はkanaoka作成。なお、MMPの学習法は谷沢塾の他、多数の塾などがホームページを作っている。

## 2 : 「自己修正と成長」・・・「MMP」と「ロジックツリー」

### 「シート」・・・「SWOT分析・クロス分析」

「MMP」で問題を整理して、ロジックツリーで課題解決の方向性を示す場合に、再度ここで、問題の分析と整理を別な方法でやっておこう。それが、この「SWOT分析・クロス分析」である。

#### \* SWOT分析(ある高校の例)

<b>S内部: 強みの現実と分析</b> * 職員・・・合理的・実力主義組織 * 生徒・・・愛校心・自発性・団結力 * 環境・・・学校らしい文化風土	<b>W内部: 弱みの現実把握分析</b> ▼職員・・・現状プライド・移動転勤激しく伝統維持に支障 ▼生徒・・・現状肯定、生徒数多く小回りが効かない ▼環境・・・やや老朽化した設備	
<b>Oチャンス: 周りの背景分析</b> * 保護者・・・地域の理解あり * 周辺交通アクセスよい * ライバル校は遠い	<b>SO「最強」</b> ..伸ばそう..	<b>WO「内部課題」</b> ..チャンスを活かそう..
<b>T危機: 周りの把握と分析</b> ▼伝統校・・・昔との比較で弱 ▼保護者の現状肯定・改革弱 ▼交通アクセス良い・・・遠くも可 ▼新型モデル校の攻勢	<b>ST「外部課題」</b> ..強みで対応しよう..	<b>WT「最悪」</b> ..再考しよう..

これらの分析によって、自組織の問題点が発見できたら、次には是正・修正・再構築に入ります。この時にも、「MMP」により再構築のための事項を整理します。そして、その後には、再構築のための「ピラミッド型のロジックツリー」を作成します。これも、「TT」を中心に行い、時には「第三の場」での「本音トーク」を経ての作成となると良いものとなるでしょう。こうした、自己評価と自己修正・再構築を行うことが可能ならば、「組織盛衰表」でのD象限に陥った時にも、それに気付くことができるでしょう。当然のことながら、この「再構プラン」も外部評価委員やその他の関係者に検討してもらうことが必要です。

「シート」

## ・ピラミッド型ロジックツリーを作る

「課題解決に向けたピラミッドツリー」・・・MMPから作成する

(例)「少子化を防ぐ」ための「構造図」



以上でこの「研修講座・ダイジェスト版」を終わります。

拙い理論展開と実践例の多くない講座でしたが、現在の組織の有り様を把握・理解・検討されるのにお役に立てば幸いです。

・・・なお、本講座は、1講座(90分)ですが、これは、現場でのチーフや主任の方々で可能なことです。・・・**初任者・初級者や大学生の方々では、3講座分**になろうかと思しますのでそのような対応でよろしく願いいたします。

・・・さらにご研究の思いがある方には、拙論「組織論・入門編」と「組織論・研究編」とがあります。大まかな論旨はこの「ダイジェスト版」と変化はありませんが、幾分かの深い論点と具体例とがありますので、お読みいただければと思います。

・・・この後に、具体的なイメージが湧くように(?)「物語」を付け加えてみました。お時間があればご参考までに。また、さらに「組織の内面解明」への「私論」も付記しました。私自身が思考の深みには達していませんので、それなりにご賢察を加えながらお読みください。

## 「付記1」・・・「賢い組織（知恵・予見・提言のある組織）」の具体・・・物語風

### 「テーマ設定」・・・「重層柔構造」組織の運用の実際を考える

#### ～「ある重層柔構造組織でのAさんの活動から考える」～

Aさんは、昨日から気にかかっていた問題について自分なりに考えて、まず、朝の顔あわせで、同僚のBさんに、昨日の課題について疑問点と自分の感想と意見を述べて、自分の対応について相談しました。その際に、彼女も同僚のBさんも、まずは組織のルールを意識しての公式的な対応を想定しながら思考して一応の解決策を出し、空き時間に上司であるグループ長のCさんに報告し、午後のグループミーティングにそれを提示し、グループ内での共有化を図ることにしました。そのミーティングでは、当初では、皆がそれを妥当だとして承諾しようとしていましたが、Eさんが「ルールではそうなのだが、何か腑に落ちないのよ」と言い、自分の疑問を述べ始めたのです。実は、Aさんも、心の底では自分の出した対応策に納得はしていなかったのだが、当事者としてはそうした疑問を言い出しにくかったのです。この件は、組織のルールのあり方に関わることにもなり、この日のグループ会議では結論が出せず、「シンクタンク」に検討を提起するよう、グループ長のCさんは執行役員のDさんに報告と相談に出向くこととなりました。

そこで、翌日「シンクタンク」の会合が招集されました。このシンクタンクは、組織内の人事配置・性別・年齢構成をある程度考慮して形成されており、組織のミッションの作成や検討を担い、またマネジメントやり方についても現場からの提言を受けながらそれを検証する権限を持つものです。この「シンクタンク」からの提言はトップ層も尊重して、組織改善に努めます。この任期は基本的に3年です。実は、Aさん自身も昨年からのこの会の若手メンバーに選出されて、これまで様々な研修や研究を行ってきております。Aさん自身は、自分の専門的な言語学以外に古典的な文献や将来予見に関わる本を紹介されて読むことができました。そのお陰で、幾分視野が広がったようにも思いますが、まだ30歳代の始め、仕事経験はある程度はありますが、人生経験は充分ではないために、それほど確信があるわけではありせん。そのため、つつい先輩の理論と経験からの判断に追従しがちになるのですが、その「シンクタンク」には、この組織外からも2名のメンバーが来ており、とかく内向的・主観的な議論になるところに外部からの客観的な視点から議論を大きく広げるための意見を出しますので、Aさんも別な思考と判断について知ることが可能となっております。現状の勤務の関係で、現役者を2名そろえるのは困難で、そのうちの1名はすでに退職して勤務はフリーな人ですが、それはそれなりに時間軸を広げる役目を担っております。

また、この組織では、「シンクタンク」だけでは、どうしても思念型になりがちなので、現場からの実践とそれによる提言を明確にできるよう、「プロジェクトチーム」の育成も推進しています。これは、日常の業務の中での改善策や新しいアイデアの試行を行うものですが、これにはそうした策やアイデアを提唱した人が中心となり賛同する人がメンバーとなり結成されたものです。ここでも、組織の既存のルールにも挑戦する思考も許され、実践については執行役員の許可を得れば試験的に行うことも可能なのです。Eさんは、自分でこのプロジェクトを立ち上げた人で、現場での自分の感性を重視するタイプの人です。

さらにこの組織が画期的なのは、「建前議論で人を縛らない」ことを重視していることです。「参加者がそれを納得する過程が組織の強さである」そして、「建前だけでは本当の納得ではない」ことにも気付いています。ただ、それには、当然その前提として、

「建て前」としての組織のミッションの意義と役割を尊重し、そのミッションが空洞化しないためには、その内実を充実することが必要だという組織的意思が組織のトップ層にあるのです。彼らは、自分たちの組織が行う仕事が社会に持つ意義と役割をいつも検討して、そのための組織制度はこれが最善であると自信を持てるだけの日々の検討を繰り返しているのです。この執行役員たちトップ層のこうした自信の裏には、先ほどの「シンクタンク」や「プロジェクトチーム」の活動の充実があるのです。

実は、この組織も、ここまで来るのにはそれ相応の道程がありました。建て前のミッションさえなく個々人の思い思いで、「数の論理」でものを決めていた時期、その後、その反動で、トップ層が「専一的」に判断・決定し、トップダウンしていた時期、この**2つの痛い失敗**（「後述付録」）があったのです。しかし、その後、この組織はこれらの失敗を糧にして堅実・健全な組織改革を行い、数々の工夫もしてきました。大きな組織改革はこれまでの何度の述べた「重層柔構造」の制度と文化です。そして、この重層柔文化を日常に定着するため、つまり、「組織と自分」の両立を意図して、組織員のネームプレートにも工夫をしています。それは、公式職名と併せて組織内ニックネームが併記するものです。公式の仕事関係は役職名と本名で呼び合い、公式交流でも、組織ルールとは異なった自分の「本音」からの思いを述べる時にはニックネームで呼びかけます。時々混同も起きますが、最近は大分定着したようです。また、特に、そうした文化環境のために設置された「**第三の場**」（公と私の**中間領域**・・注）としての喫茶室では、ニックネームを使っての自由な意見交流・対流が行われています。そこでは、「皆は000だと言っているが、本当に皆そう思っているの？自分はちょっと違うのだけど・・・」という会話が出しやすいのです。そして、案外とこうした会話が、組織内の「無理やり合意」（これにはトップからの抑圧と同僚からのピアプレッシャーによる自己抑制から起こります）の問題点を明らかにします。

そして、こうすることによって、「第一の場」（公的職場）での討議が、逆に明確になってきました。この場では、職名と立場を明確にしたうえでの議論となるのですが、「第三の場」での本音トークによる一定の納得の上での組織ルールの是認となっていますので、これまで以上にこの組織ルールの尊重意識は高まってきています。もちろん、その上にさらに、ルールや組織決定への疑問があればまた、それなりの本音トークを行い、一定の方向が出れば、公的なルートで「シンクタンク」での検討を進めることもあります。このような柔軟組織運営が保証されていることから、組織への愛着と信頼はこれまで以上に高まっています。

そして、こうした組織の制度と文化は、他の下部組織（「企業なら関連組織」、学校なら「生徒会組織」・「保護者組織」）にも適用します。そうすることで、この下部組織が活性化し、そこから新しい提言が出てきますので、組織全体としては大きな力量アップになりますし、外部対応の機能化はもちろん内部敵対行動や不祥事などが事前に解消したり防止できたりして、危機管理能力が高まります。

#### \*「付録・2つの失敗の歴史」

これまで、この組織は、十数年前には、組織員への信頼と自由な発想とフラットな人間関係を重視した文化とそれに基づいた制度で通ってきたのですが、それが行き過ぎて自由放縦となり、仕事の配分も組織としての責任体制も不明確になってきたのです。この組織の参加者は、加入するとすぐに組織上層部と対等な権利を得るのですが、それが彼らの研鑽に向かうことになる点もありましたが、同時

に放任にもなってきました。そして、自由発言と自分流行動は落発になりますが、責任が不明確なまま組織は迷走しました。これが第一の失敗です。

そこで、この組織を担うトップ層を中心にして、制度の確立と責任ある組織文化の育成を行うこととなりましたが、自由を基調とするこの組織に、一定の秩序制度と責任文化を育成するには、当然ながら、ベースアップ型ではなく・それではかなりの組織員が賛同しませんから・トップダウン型となりました。ある程度の強制力を伴った組織改革が実行されて、一定の後職以上の権限を強化して、責任体制を明確化したのです。これにより、組織の機能化が進みましたが、今度は、組織員の参加意識に格差が起きてきました。さらに、比較的上層部は権限強化の意味を過ち専横化し、下部に位置するものは面従腹背的な態度をとるようになり、参加意識と責任感は薄れていきました。これが第二の失敗です。

\*「注」・「第三の場」とは、「第一の場」(公的職場)と「第二の場」(私的家庭の場)の中間に位置する「場」であり、「仕事」(公的)に対しての、自分の「本音的な意見や感想」(私的)を述べることができる雰囲気を持つ場のことである。これには、喫茶室の設置のほか、「第三場」的行事として、社内運動会や月例表彰・発表会などにより、本音トークを可能にする工夫もある。

- \* 「主な使用用語の定義」 次の用語を、やや私見ながら次のような定義により使用したので解説しておきます。
- \* 「人材と人(人格)」・・・組織を前提として、その維持や展開のために動く人役割的性格の強い人を「人材」とし、組織以前の素の人間を「人(人格)」とした。なおこれは、三隅二不二先生の「PM理論」でのパフォーマンス＝人材、メンテナンス＝人・人格に関連づけて考えた。
- \* 「研修と研究」・・・一定の目的・目標を前提とした学習を「研修」とし、その目的や目標そのものから問い直す学習を「研究」とした。
- \* 「反応と対応」・・・そのことへの即時的な第一次的な感情などのことを「反応」、その第一次的反応を再思考により練り直したものを「対応」とした。

「付記2」・・「さらに賢い組織へ」～「掘り下げ」論から考える・・・(やや複雑思考となります)

「テーマ設定」

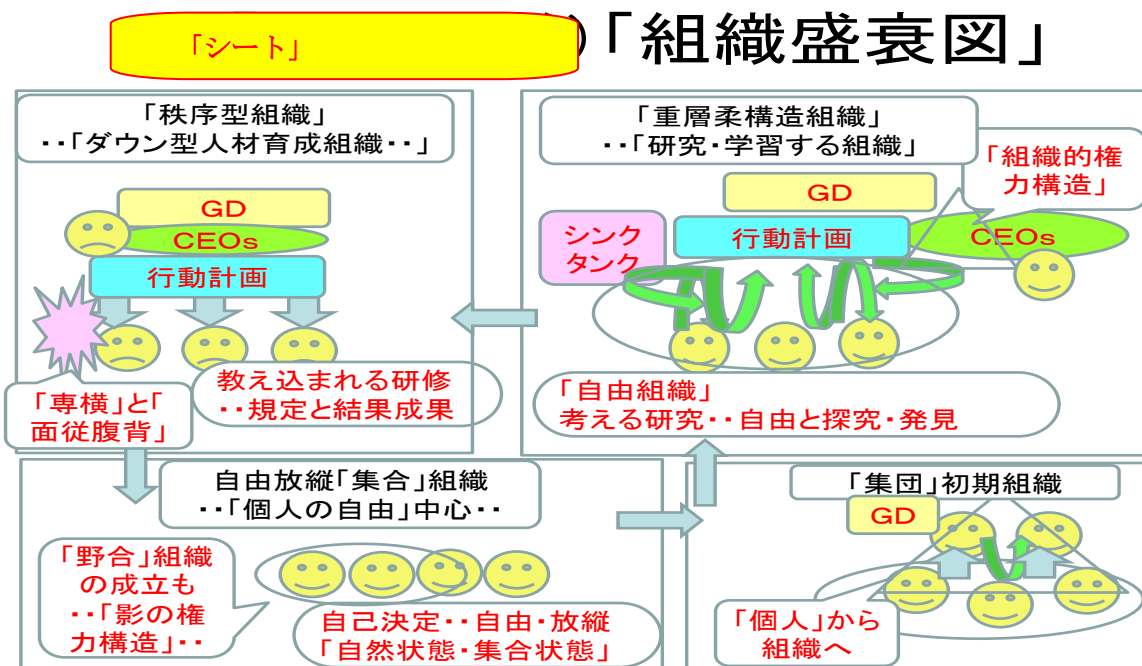
～「会社は夢で始まり、情熱で大きくなり、責任感で安定し、官僚化でダメになる」～  
 ・・この言葉を「U理論」で解く・・・

あるいは～「D象限の段階」(組織内部空洞化・システム形骸化)の組織をいかにして、C象限に蘇らせるか。(それには「積み上げ」でなく「掘り下げ」なのだ)・・・それを模索する・・・

1: 「U理論」での「逆U字」型への危険性

～ 前を向いて歩くことは大切だが、転んだときには、もう一度前を見る前に足下も見てみよう～

ものごとを積み重ねて行くことは成功プロセスでは必要なことです。だから、この言葉のように、「夢」の上に「情熱」を載せ、組織は成長し大きくなり安定していくのですが、大きくなった組織は、「情熱」をさらに過剰にし、「責任感」を増すために、決まり事や約束事をさらに積み重ね、より精緻にしていくうちに、組織トップ層にはしだいに成功への過剰な自信と傲慢さが生じてきます。そして、誤謬を減らそうとして、「制度」的に正確・精緻にして行くことで固くなり、「組織文化」にも無誤謬を求めるあまり、寛容性を失い、「個人意識」も、自己防衛的になり、他者への許容度が低くなるなど、頑なになります。こうして、組織は徐々に「官僚化」していくのですが、それを、次の図式を参考にして、もう少し詳細に分析的に検討してみましょう。



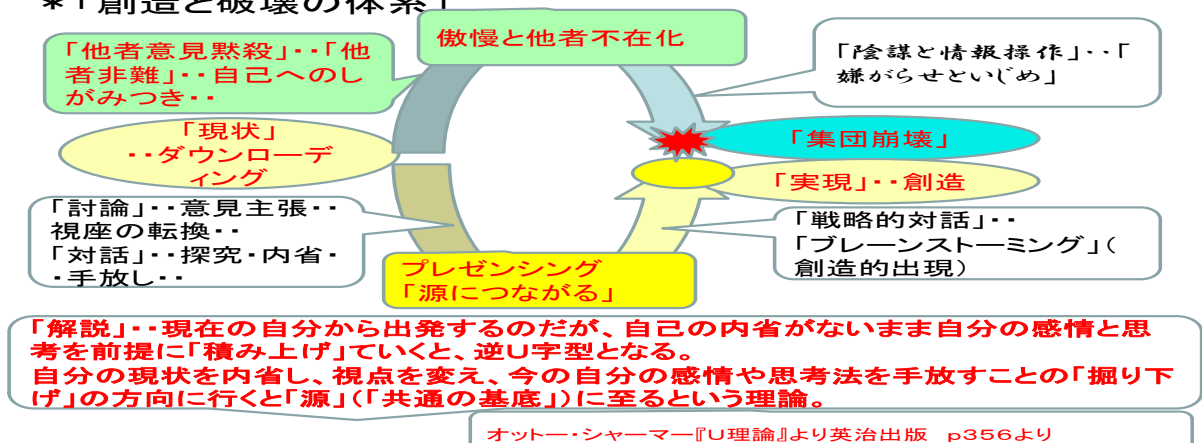
この図式は、左下 (A象限) から右下 (B象限) へ、そして右上 (C象限) に、それから左上 (D象限) となります。「夢」から始まる組織はAからBへ向かい、そこでその夢の実現のために組織化を図ります。そして「情熱」で大きくなるのは、それにロマンを感じる人が集まるからですが、これがBからCへと行く段階です。C段階では、「夢と情熱(ロマン)」を持つ個人とそれらを組織としてシステム化する「組織構造」とが調和している段階です。一定の規模となった組織はシステム化してそれなりの制度や文化環境を整備していきますが、

この段階ではまだ、創始者グループの「夢とロマン」が生きていて、それが「構想：GD」の内実を造っています。しかし、時代を経て組織が大きくなると、当初の創業者グループの影響力が衰え、それに比例して「制度」システムが構築され、さらに、その組織が組織的に認知され社会的責任が求められると、組織の制度に精緻さが要求されることとなります。そして、それがやがて、次第に「構想：GD」よりも現実対応のための「制度」の整備へと向かいます。「責任体制」を明確にするためには必要なことなのですが、次第に「構想」の内実にある「夢とロマン」が失われ、現場対応に特化しただけの「システム優位」となっていく、組織内での責任と権限が明確化され、人も組織人としての役割を強めて行きます。これが、「官僚化」が危惧されるD象限への移行です。このシステム優位の発想では、人の内実への信頼よりも組織人としての言動の規制化が優先されますので、何かことが起きると、その解決策としては、さらなる規制を付け加えることとなります。・・・これは、以前にも言及したように、古代中国の秦の法家の発想ですが、彼らはその緻密な法の積み重ねにより自滅しました。・・・

こうして検討してみると、D象限の段階では、組織は下図の「掘り下げ・積み上げ図式」（「再度掲載」）で示されている「逆Uスペース」に陥ったこととなります。それが、組織崩壊の始まりですが、当初は組織も大きくなり精緻になっただけに、外部的には成功していきます。内部では官僚化による人心の荒廃が進んでいますが、これが明らかになるのは、多くの場合、内部での改革運動と外部からの競合勢力による挑戦が明確になり始めてからです。でも、その時点からの改革は、やや遅きに失してしまうのです。その悲劇の実例は、古今東西の歴史にあふれていますし、現代の実例でも数多くあることです。それではどうすればよいのでしょうか。それには、「積み上げ」ではなく「掘り下げ」の発想が必要なのでしょう。

## 「シート」(再度) ・「掘り下げ」と「積み上げ」へ ・・・「Uスペース」と「逆Uスペース」・・・

\*「創造と破壊の体系」



2：組織の最盛期には、「積み上げ」ではなく、「掘り下げ」の思考法が必要

～ 道に迷ったら、出発点に戻ることで、そして、そこからまた歩き出すのです ～

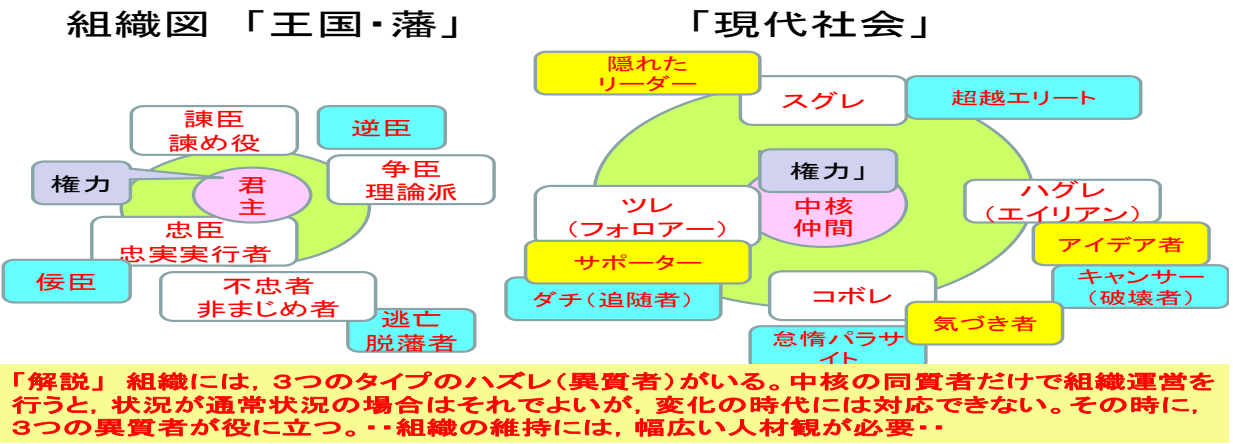
「掘り下げ」とは、現状の分析から始まり、このものごとの「始原・はじまり」の状況にもう一度遡り、そこから再思考を行うことです。そのためには、現状の発想から様々なものを積み重ねる「ダウンロード」ではなく、「討論」から始まる意見主張の視座を変えて行うようにして、次第に「対話」に向かうことです。「対話」は静かな意見交換です。そうすることによって次第に、そのものごとの「原点(源)」に気付くこととなります。それが、課題解決のための新しい視点を生み出すかも知れません。

しかし、この思考法は、現状がうまくいっている様相をみせ、組織的に拡大しているときには、組織のトップ層には選択できにくいものなのです。だからこそ、「シンクタンク」や「プロジェクトチーム」が活動すべきものとして設置されているのですし、「第三の場」の設定もこのためにあるものなのです。ここでの本音トークが「掘り下げ」の契機になることが考えられます。これが、組織のC現象に組織を維持することとなります。

こうした「掘り下げ」の動きをどれほどに許容できるかが、その組織の能力の大きさですが、このためには、実は組織の人材構成での柔軟さがその前提として求められます。それは、「中核層」の周辺にどのように「ハズレ層」を存在させるかの知恵です。やや昔話になりますが、幕藩体制では「中核層」に君主がいて忠臣がそれを取り巻き、その周辺には、身分の高い「諫臣」がおり、その下には「争臣」（意見進言者）がいて、さらには「脱藩」予備軍がいるという状況です。現代的には、スグレとハグレとコボレといえるでしょう。こうした複雑系組織を許容できるかどうか、「構想：GD」の大きさであり、これを担うトップ層の力量であり、組織の総合力でしょう。これが許容できないときには、組織の様相が悪化し、それぞれ「忠臣」が「佞臣」に、「争臣」は「逆臣」になったりします。

「中核層」（縦の組織制度）と「周辺層」（自由と多様）のバランスがある組織として、C象限の段階での「重層柔構造」を最適組織としたのですが、この状況を維持するのはかなり困難なことなのです。制度の緻密さに走ると秩序に傾きすぎ、トップ層の権力が増大し、シンクタンクからの自由思考も抑制され、現場提言も抑圧されます。逆に、自由と多様を許容しすぎると権限分散化で統一性もとれず、現場の独走が起これ、責任体制も失われます。この二律背反（アンビヴァレント）を統合するには、それなりの複相系の「構想：GD」の設定と再点検、それなりの組織トップ層の存在と研鑽とが必要です。

## 「シート」 「多様人材と組織」



### 3：「掘り下げ」が「認識」を深める

～ 「愛」は理解を求めるが、「慈悲」は理解を超える ～

組織がC象限の状況で「重層柔構造」を維持するには、「積み上げ」よりも「掘り下げ」の発想が求められるのですが、このような組織状況はどのようにして組織内に実現するのでしょうか。それには、制度だけでなく、文化、意識の領域での深まりが必要でしょう。最終的には、人の意識の掘り下げが深められなければ、文化も内実が伴わず、制度も形骸化したものとなります。

その人の「自己意識」の掘り下げに関しては、合理的なものごとを対象とする思考での分析思考の段階（「対象知の世界」）とその思考を行っている主観そのものを思考する段階（「主



観知の世界」とがあります。対象知の世界では、私達は合理的理論を学ばば一定の了解にまではいけません。それは、「科学的合理」「経済的効率」「心理的効果」の3要因分析の手法で解決するものです。これが最初の分析ですが、ここでは、合理・不合理の判断力は必要不可欠のものです。この世界では、基本的に合理的な計算式が成り立たないと理論が立ちません。この計算式は、プラスとマイナスとが一致する世界です。そうでないと、世界の秩序は保たれません。

この思考法では、対人関係・対物関係論でも、「ギブ アント テイク」(give & take)の計算式が成り立たないといけません。そうすると、絶対的な弱者にとっては、「Give」(提供する)ものではなく「Take」(授受する)ものだけとなります。合理的な「人間関係式」では先ほどの「相対関係」では「愛憎論」となるのですが、「Take」だけのように見える人に対しては「憎」が生まれます。この論を越えるには、「絶対的弱者」にも「Give」するものがあり、それは私たちが感受・感得する力を持つことが必要であるとする単純合理を越えた立場に立つことでしょう。それには、別なしくみの思考法が必要となります。これが、キリスト教的にいうと「無償の愛(アガペー)」となるのでしょし、仏教的には「慈悲」ということとなるようです。このような掘り下げの深みに入るには、「相対的な世界」から抜け出なければならぬのですが、これはとても難しいことなのです。私達は、時には、失敗者や敗者となることにより「弱者」になりますが、それも多くは「相対的な弱者」でしかありません。その中で、似非悲惨状況に陥り、妬みと嫉妬、自己防衛や正当化と他者攻撃の心情となります。多くの「愛憎劇」がここから生じます。私達の人生のほとんどがこの劇場での演技に費やされ、自分を甘やかし、人におねだりし、叶わないと人を恨んだり、拗ねてみたりしながら日々を送ります。この「相対的な比較評価」の世界で、「積み上げ型」でこれを乗り越えると「相対的強者」にはなりますが、これは傲慢と偏見の世界に入り込み、同時に、いつも他者比較による勝敗への拘りと自己の脱落の不安にさいなまれます。このような、「相対的勝者」の「似非自信」も困りますが、案外と先の「相対的弱者」の「似非悲惨」もやっかいなものです。これを抜け出られないことでの悲劇が世界を支配しているといっても過言ではありません。

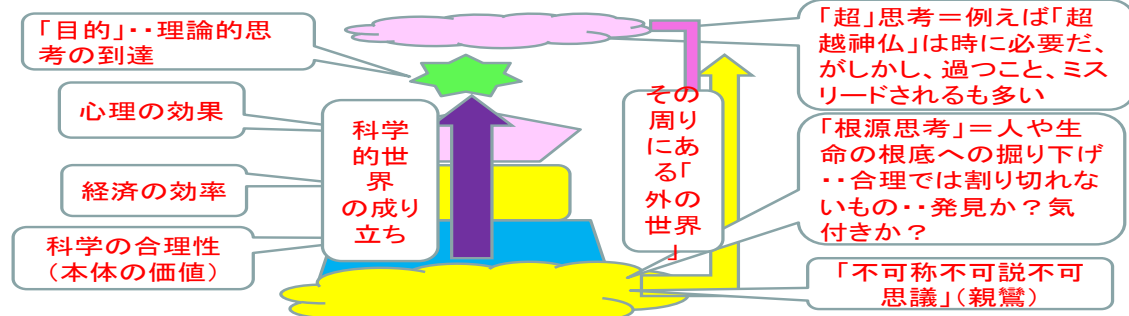
なかなか「絶対的弱者」の世界を感得することはできにくいことなのです。だから、先ほど触れたキリスト教では、「天の神は、義しい人の上にも、義しくない人の上にも同時に雨を降らせてくれる」と述べ、狭い愛憎の合理的な計算式を超えた「無償の愛」を説き、仏教では「慈悲」の中で、特に、相手の悲惨な状況に思いを添わす「悲」(悲しみへの共感)を説くのだそうです。「慈」は、そうした状況を思いやり成長を願うものなのだそうですが、ここでの順序

**「シート」**

**・「組織論」(第2部)への案内  
「掘り下げ」の根底の発見・「U理論」へ**

・・「合理的な思考」の根底には、「理」では解せない何かがある・・

**◎「合理的思考＝価値の世界」(科学・経済・心理)**



**◎「価値の世界の外」＝合理的思考の根底にある「理外の理」・・発見・気付き(哲学的・さらに宗教的了解)**

は、必ず「悲」（共感）が先で「慈」（願い）となるようです。

「絶対的弱者」の世界が解らないと「絶対的強者」の段階も得られないことは確かでしょう。「組織論」の最終章はこの段階での解明でしょうが、しかし、この段階は、現在の私にとっては、実感として「気付く」ことさえできにくいことなのです。先人の賢者の方々の言動に触れ、思考をめぐらすのがせいぜいです。皆様のさらなる御思案を期してこの章を終わります。

### ・「補足」（私の現状での気付き）・

「私見1」・・・先人の賢者の多くが、その生において不遇であったことを思います。釈迦は母を知らず、イエスも異父のもとで育ち、孔子も父を知らず、親鸞も崩壊家庭で、道元も幼少で母を亡くしているのです。絶対的弱者からの出発といえるでしょう。

「私見2」・・・スポーツの世界でも、単純な合理思考を掘り下げる思考法として「積極的マイナス思考」を唱える指導法がある。これは、「勝たなければ・・・」と言う「消極的プラス思考」では、実は勝てなくて、むしろ、そのプラス思考を捨ててマイナス思考、それも消極的ではなく、自ら進んでマイナスを覚悟する「積極的マイナス思考」により、却って先に進めるという思考法です。（参考 友末亮二『積極的マイナス思考』テニスジャーナル より）

「私見3」・・・「科学合理的の思考法」が、俗に言う「賢い頭」（よく勉強ができる頭）であることは間違いないのです。一般には、眼前の対象知の世界（自然と社会）は、「科学合理・経済効率・心理効果」で了解できます。しかし、よくよく考えると、その自然界や社会の一部である私達の人生は複雑系で、非論理的であり、科学合理的での分析では了解できないようにも思われます。この複雑系の世界を狭い単純合理で思考すると、「ギブ アンド テイク」の計算式が成り立たないように感じて、「テイク」（受け取り）が少ないと感じると「憎」が生まれることとなるでしょう。これが時には、弱者虐待へとつながって行くのでしょうか。それは、日常的な思考法ではよく起こる成り行きでしょう。だれでも、与えたものとはほぼ同等なものを受け取りたいとの思いは根底にあります。仏教的な言葉にも「因果応報」との言葉もあります。ですからできるだけ、この計算式を埋める努力は必要です。例えば、あまりの関係格差によりお返し成り立たない場合でも、「和顔愛語」での「笑顔や言葉」さらには態度によるお返しは必要でしょう。有り難いという気持ちの表明ができるように子供たちを育成することは重要なことです。その際に、もし相手がそうした表明さえも世間的に適切に表現する力がない場合には、その表現を汲み取ることも必要でしょうし、幾分か、時を経なければならぬこともあるでしょう。このような人間関係式の場合には、「テイク・受け取る側」の心の成熟さが必要とされます。それ故に、こうした、ある意味で能力的に優位に立つ人の「受け取り力」の成熟さを養成することも求められます。こうした育成や養成については、「カウンセリング」や「道徳」などの生き方指導が必要です。これにより、様々な状況に応じての「受け取り」の在り方が多様になりますし、さまざまな「表明の発信」の受容が広がります。

しかし、このような「受容」の深まりと広がりがあるにしても、どうしても「計算式」への対応である限り、やはり限界があります。これらの対応指導法は、どうしても理論的な説明を抜けきれないものではないからです。ところが、実際のこの世の中には、どうしても計算式では測れないことがあります。例えば、ある人に、絶対的な能力不足による「発信」の不能が起きている場合、さらには、そもそもがその前に「ギブ」されたことを十分に受信することさえも出来ない場合もあります。それは、心身に障害がある場合、あるいは心に大きなわだかまりがある場合などですが、人からの行為や好状況などの恩恵に対しても、それを受け取ることも出来ず発信も行えないこともあります。ここでは先の「計算式」は成り立ちません。

さらには、人生の「計算式」への疑問にも合理的な回答はありません。たとえ客観的な真理として、病気や事故にある確率があるにしても、さらには、人が死ぬことは確実だとしても、主観的に考えれば、どうして我が子が病になり病苦に苦しむのか、障害を抱えてしまうのか、

なぜ私の父母がこんなに早くに死ななければならぬのかという問に対しての明確な論理的説明はできにくいものです。「何をギブしたから（あるいは、ギブしなかったから）、こんな状況をテイク（受け取る）しなければならぬのか」という問いには答えられません。・・もしこれに応えるとしたら、多くの場合には相当怪しい理論（「前世の因縁」「靈魂の祟り」「神の試し」など）を持ち込むこととなります。・・世の中には、客観世界と主観世界のギャップがあります。客観世界を理論的に説明できる理論でも主観世界での納得は得られません。しかも、主観世界の理論で客観世界を変えることはできません。怪しい宗教を信じて、いくらお金を積んで祈祷しても、有名な寺社にお参りしても客観世界は変わりません。・・「変わる幻想」振りまくような宗派はもちろん似非なそれですが・・そうすると、悲しいことながら、主観世界の深化によってこのギャップを受容するしかないのでしょうか。それは、結局は、客観世界の法則に主観世界を添わすことなのでしょう。仏教でいう「四諦」とはそういうことなのでしょう。そう考えると、主観の側から客観世界への寄り添い（当然悲しい状況となるのですが）を援助するのが、宗教的な領域での了解となるのでしょうか。

・・ただ、このギャップを埋めようとしての、合理的世界からの挑戦は一部は良とすべきことでしょう・・これには、身体的には医学や科学など、社会心理的には文化・思想系の学問が挑戦しています。これにより、心身が治癒され一時的な安定が得られるなど一程度のギャップが埋まることはあります。がしかし、それでも絶対法則はなかなか変えられませぬし、無理に変えようとする逆の多くの不合理な悲劇（科学の暴走などや宗教の迷走）が起きます。・・いつか人間が「不死の生命体」になることも、全く病気や事故にも遭わず身体が故障することも無いという状態もあり得ませぬし、人間関係が全て良好で心労もない社会も想定できません・・

どうしても、人が生きている以上、主観としては「理不尽な個別状況」を迎えるのです。ここでは、そもそもが単純合理的に割り切れない世界ですから、先の計算式は主観的には成り立ちませぬ。そうすると、この計算式を越えた超合理的な論理である「無償の愛」や「慈悲（特に「悲」）」による共感的な分かち合いがもとめられるのでしようし、それ以外はないのかも知れませぬ。

本来ならば、この領域では宗教的な思考法が求められるのでしようし、それ以外には、対応できる学問はないでしよう。しかし、現状の宗教界で、この命題に応えうるのはわずかな組織や人々でしよう。宗教界の多くは、世俗的知見を正し導くよりも、むしろそれにいち早く染まり、世間の利害関係をさらに歪曲した、「この世の損得勘定をあの世に持ち込む」ような単純な知見で人々を惑わすだけのものも多いと思われませぬ。

・・これら宗教的な了解については現在の私の段階ではこの段階までですので、ここで、私の私論は終わります。皆さん方のさらなる御考察をお願いします。

### 「表題の名言の引用」

～「会社は夢で始まり、情熱で大きくなり、責任感で安定し、官僚化でダメになる」～  
この名言を知ったのは、Y大学O先生の研究室のドアに張られたカードからであった。学生向けに貼られたものであったが、私が構想していた「組織の盛衰図」の解説の文言（「築城3年、落城3日」）よりもこちらが最適だと思い、お話しして拝借させて頂いた。「口耳四寸」ではないかとの自責の念もありますが、「組織盛衰」のプロセスについてのあまりの的確な言辭であり、引用を思い立った。O先生の日々の研鑽のお陰であります。感謝しながら、私流に解説させていただきました。

### 「おもな参考・引用文献のみを掲示」

堺屋太一『組織の盛衰』PHP出版、2007。

野中郁次郎『失敗の本質』ダイヤモンド社、2012。

久繁哲之助『日本型スローシティ』学陽社、2008。

郷原信郎『「法令遵守」が日本を滅ぼす』新潮新書、2008。

稲盛和夫『アメーバ経営』日経ビジネス人文庫、2012。

童門冬二『情の管理・知の管理』PHP文庫、2001。

岩田松雄『ついていきたいとおもわれるリーダーになる51の考え方』  
サンマーク、2012。

山本誠二『行動科学入門』生産性出版、2005。

林 總『成果が出ないのは、あなたが燃費の悪いアメ車の働き方だからだ』  
中経出版、2014。

遠藤功『現場論』東洋経済、2014。

名越泰文『どうせ死ぬのになぜ生きるのか』PHP、2014。

立松和平『道元禅師』新潮文庫、2010。

ベン・ウエイバー『職場の人間科学』早川書房、2014。

ピーターセンゲ『学習する組織』英治出版、2013。

オットー・シャーマー『U理論』英治出版、2014。

S・R・コーヴィー『7つの習慣』キングベアー社、2003。

・・なお、「まんがでわかる 7つの習慣」宝島社、2014 は、本書の書き直しとい  
うよりも発展・工夫されたものでお薦めできるものである・・

その他、多くの著書を参考にしたが、それらは、本論である『組織論：研究編』に掲載  
をしておりますので、ここでは割愛しております。



# 「組織論」(終わりに)

～ 「一般組織論 版」 ～

「見ざる，聞かざる，言わざる」(「三ザル」)は，これまでは封建道徳の中での部下たちの従順な態度だとされてきました。

だが，本当は，これはトップリーダーの態度であるのです。

「見えても見ないフリ，聞いても聞かないフリ，言いたくても言わないフリ」・・・これで部下(組織メンバー)が育ち，組織は賢く剛くなるのです。

・・・(残念ながら，実は，私はここまではできなかつたのですが，いまだに悔いが残ります)・・・

逆に，部下は，「見ます，聞きます，言います」(「三マス」)で育ちます。意見交換・相互連携のある組織は活性化します。そしてその後，彼らは状況判断できる段階に育ちます。

「箎」は，要点は堅実だが，間は空いていて，不要なものは抜け落ちる

・・・「状況判断力」(コンテキスト)に最適



「升」は内容そのものの漏れはない

・・・「内容緻密性」(コンテンツ)

とにかく，組織論は「経営側」の視点から展開され，その中で，「人」は「人材」として扱われます。しかし，「人」は「人材」以前に「自分・素の人」なのです。本論では，この視点から掘り起こして論じてみました。

総編集 平成 28 年 (2016) 3 月 15 日

作成・編集者 安田女子大学文学部 金岡俊信 (Prof.)

再編集 2016 (平成 28 年) 7 月 31 日 金岡俊信