



「組織論PPシート」です

「はじめ」・・・「組織論・・・論述の要点」

- 1: 最適組織は、「重層柔軟構造」組織である。
 - ・・・これは、自由フラット型と秩序統制型の統合版であり、特に「変動期」に対応できる。
 - ・・・これで、現場提起と知恵と先見性、さらに組織責任性が保てる。
 - ・・・この組織ボディを動かすのは、人材のメンタルモデル・組織文化である。

- 2: そのための人材教育は、「育成」であり、「教化・普及」ではない。
 - ・・・成熟市民教育は質（「人材力育成」）であり、大衆教育の量（「人員数」の大衆普及活動）ではない。（教化・普及教育は「教え込み」、育成教育は「探究」となる）
 - ・・・その組織を担う人材は、大衆から出てそれを率いるリーダーである。
（それは、旧体制のエリートでなく、また、逆に大衆迎合でもないリーダーである。）
 - ・・・だから、「世論調査・アンケート」は「育成」には逆効果である。・・・ついでに余談だが、「芸能人格付けチェック」の番組を見よ・・・多数が真理ではない）

- 3: 組織変動期には、現組織での「人材」を還元して元来の「人」から再思考することが必要。
 - ・・・現「組織文化」や現「メンタルモデル」は変動期にはしがらみ（桎梏）となる。
 - ・・・この現文化や現モデルから抜け出て、それを掘り下げることで原点（「基底」）の発見へ至る。・・・そこから、再構築することで、新しいメンタルモデルや組織文化が出来上がる。そのためには、マネジメントだけでなくリーダーシップが不可欠である。

「組織論」 内容と目次

「序論」・・・パワーポイントシートで提示しています

I : 「組織ボディー編」

1: 提起・・・「重層柔構造」が最適・・・「三つの組織論」からの比較検討
・・・合議による思考過程の保証が最善

2: 「組織論の具体的検討」

* 「GDの設定」・・・知恵・予見・提言の3領域からの検討

* 「制度制定の検討」・・・重層柔構造の組織のために
・・・シンクタンクとプロジェクトチーム

* 「人材育成の検討」・・・重層柔構造の組織のために
・・・柔軟素行のできる人材へ

* 「環境設定の検討」・・・重層柔構造の組織のために
・・・人の育成のための工夫

II : 「組織メンタル編」

1: 提起・・・「ボディとメンタル」・・・人材(精神内面)が決め手

2: 具体的検討

* 「メンタルモデルと組織文化」・・・組織の有機的運用
・・・自己の掘り下げから考える

* 「組織対立を超える学習する組織」・・・考目的的組織
・・・組織の始源から考える

・・・なお、このシートでの参考文献等は、本論のものと同重なっておりますので、省略しております・・・

・・・また、文章表現方法は「・・・です」・「・・・である」の使い分けは、「客観叙述表現」は「・・・である」とし、「主張的表現」は「・・・です」としてありますが、ときに両表現が混在しておりますことを許容ください・・・

「組織論 ポイントの確認」



・・問題提起・クイズ風のコーナー

- ①: 組織には3形態あるといわれるが、一番「強制力」があり、スピード達成できるのはどんな形態か？
- ②: この組織形態と真逆なのが「自由フラット」型なのだが、ここでの人の結合は「強制・説得・納得」の内のどれか？
- ③: これらの中間型が「重層柔軟型」といわれるが、この組織で重要なポイントを占めるのは、内部のどの組織か？
- ④: 組織の指導者には、マネジメント力とリーダーシップ力が必要とされるが、この両者はどの様に違うのか。
- ⑤: カリスマ的指導者が、いかにも指導力があるように映るのだが、実はこうした組織は内実がなく弱いとされるのはどうしてか？
- ⑥: 組織はその組織参加者の「メンタルモデル」と組織が持つ「組織文化」によって運用されるが、それはどの様な状態が一番良いのだろうか？
- ⑦: 現状の組織を変革しようとするれば、このメンタルと文化を変えなければならないが、それをするにはどうするのか？

「解答・解説」



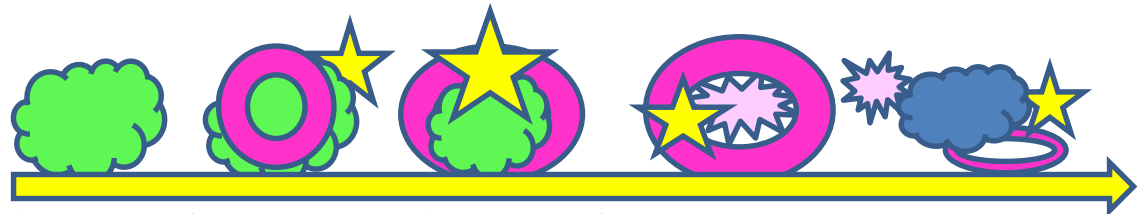
- ①: トップダウン型「統制型」である。強制力があるのでスピードは速く目標達成の速い。ただし、反発や反乱が起きるので長期は持たないし、仕事の質は保証出来ない。
- ②: 納得で動く自由型だが、現実には極小集団「家族・サークル」などでしか実現できない。
- ③: どの組織でも、「意見は自由に」(提言・立法)、「実行は責任制で」(執行組織)となっている。ここで、「意見を実行にむすぶ」のがシンクタンクやプロジェクトチームである。
- ④: マネジメントは内部運用での面倒、リーダーシップは外部対応から自組織を把握し、また将来予見から、組織の設計図(GD)を作る仕事である。つまり、変化対応はリーダーの仕事である。
- ⑤: カリスマ的指導者が必要ということは、内部に成熟人材がいないということである。(「SL理論での未成熟段階」参照) 組織力は実は弱いのである。
- ⑥: メンタルには「理と情」があり、「理」は理論的に明晰であること、「情」は暖かくソフトであること、「組織文化」はそのメンタルを許容する雰囲気を保つことである。
- ⑦: 現メンタルモデルや現文化は、そこでの人間を包み込むので、改革が必要な時には、かえって改革意識を弱らせる。そのため、改革に目覚めた者は、自分の現メンタルモデルを否定し、現組織文化に反抗することとなる。さらに、それが進みもっと徹底した思考段階になると、内部では自己の掘り下げで「自己の基底」に気付き、外部では「新しい発想」に出会い、はじめは議論し、やがては「掘り下げた自己」と「対話」ができていくこととなる。

「序」・・問題提起・・組織の盛衰

・・ある組織でのメンタルモデルの不確定さ・・

◎「築城3年、落城3日」の言葉・・・どうして「城」(組織)は崩壊するののか？ そのポイントは、そこに参加した集団の変化だろう・・・それでは・・・

◎：建設時の制度・文化・個人意識と崩壊時のそれはどう違うのか？



・・・ポイント・・・

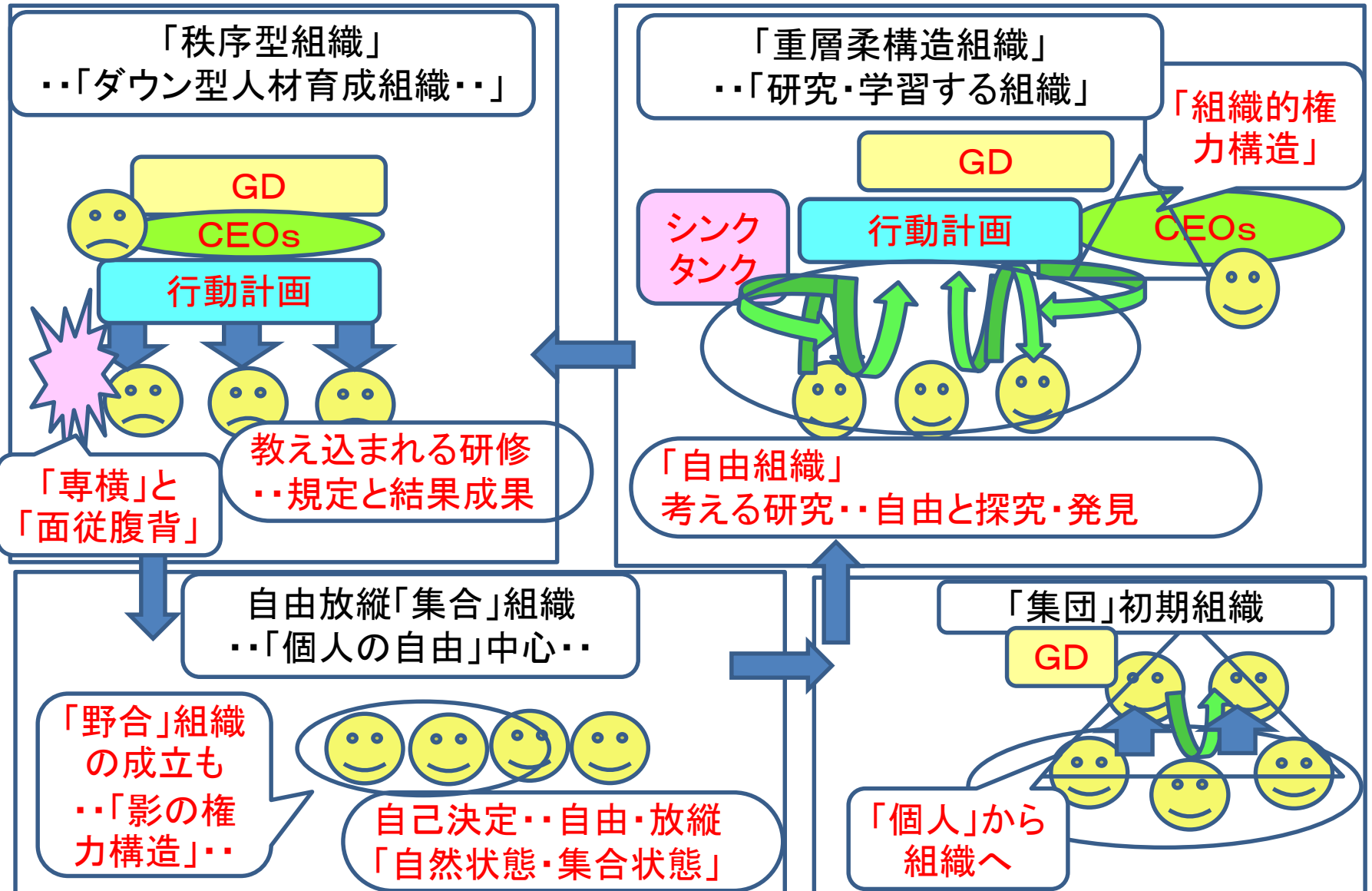
*「建設時」＝「集合(無組織)」を「集団(組織化)」する、個人の「参加型」・・・個人メンタル尊重(・・・その個性と個性の衝突はある)

*「最盛期」＝「理念」提示・同志の結合・・・個人意識と組織役割意識の両立

*「衰退期」＝「理念」の色あせと些末細目重視へ・・・組織役割

前提・・・そこに個人を合わせ「規格人」に、「トップ＝専横」と「参加者＝自己防衛・受動・萎縮・放逸」・・・「諫臣」「佞臣」「争臣」多くは「面従腹背」に

「組織盛衰図・解説」



「解析・組織構造と成長理論から」

・「PM理論」・「マネジリアルグリッド論」から考える・

「築城三年、落城三日」を・「P(人材)」と「M(人格)」から考える

「人材」
業績・仕事
要素

「業績」>「人」

「業績」=「人」

D

C

A

B

「業績」~「人」

「業績」<「人」

「築城サイクル」・成功への
希望と期待・人造りからの出
発・人から人材へ

もう1つのサイクル・
「築城1年、落城1
日」・急速な人材育
成=人の規格化(圧
力と洗脳)・それ
による非「内的人格」行
動・一定の成功・し
かし、内部反乱・外
部組織の反撃
・速い落城

「落城サイクル」・成功の慢
心・業績維持・そのための
人材・人要素の減少

「人」
生活・人生
要素

「解説」・上記の理論を援用して、組織の盛衰と関連して分析を行ってみた。

創成期は、個人の気持ち大事にしながら結束(組織化)させ、仕事に向かわせる。その後、組織化が強まり、業績も伸びるが、次第に、人間関係は希薄化し、やがて組織の弱体化が進むと業績も落ちる。それを食い止めるのは「人」要素であり、「人」を活かせる組織構造であろう。

「解説」

・・「人」の要素から組織を考える・・

◎「創成期」・・Aでの「集合」から、Bでの「集団」へ・・ここではまだ「人」要素はつよい。Cでは「人」と「人材」の両立ができて、組織の興隆期。

◎「最盛期から衰退期」・・Cの段階で、さらに組織の展開が求められ、「人材」要素が強まると、D段階となる。この段階で、組織の再検討ができれば、C段階の状態が維持できるが、多くの場合、トップ集団の業績向上志向と専横化が起き、組織参加者との乖離が生じると、下部集団の自己防衛と反発から問題対応能力が落ちる。

◎「衰退から崩壊」・・D段階から、「組織分裂」が起きることで、「集団」は崩壊し、再度、元のA状態となる。

◎「まとめ」・・組織の不祥事から考える・・「B象限・D象限」の分析・・

「B象限」は、組織の前段階で、「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「自己防衛化」による「無気力・無関心・分断」と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。

「解答」・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・役割意識」・報連相)と「非公式コミュ(IFC)」(「私的・本音・内面人格」・表情・アイコンタクト・呟きなど)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

「まとめ」解説

- 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・・・
 - ・そこで、原始的「野合組織」の誕生も
- 2: C～D段階・「集団組織の(成立・発展)・固定化」
 - ・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
 - ・そこでの学び・「研修型」(トップダウン型)・(目的に合わせての順化)
 - ・「受動型の学び」となるので、思考は弱でトップへの提言と追及も弱い
- 3: 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」、「第三の場」
 - ・フォーマルとインフォーマルの会合と場・(「本音」の表出と吸い上げ)
 - ・「学びは研究型」・「構想」や「設計」から再検討する学び・提言強い

「序」・「ボディ設計編」への「提言」

最適組織として「重層柔軟構造」のポイント

「十七条憲法」 第17条・・・「夫れ事は独り断むべからず。必ず衆と論ふべし。」・・・

その1:「重層柔軟構造のシステム」

独裁制ではなく、合議制の勧めである。豪族連合から天皇制の強化を意図した聖徳太子であるが、その強化にあっても、集団指導体制を善としたのである。

人間は一人ひとりバラバラで孤立して生きられない。集団として、そこに何らかの機能を分かち持つことで生きてきたのである。その時に2つの原理が働く。一つは、組織の役割分担を明確にしようとする「秩序性」、もう一つが、人間本来の個人的自由を保持したいという「自由性」である。・・・それをまとめると次のようである・・・

「秩序」希求と安定組織・・・時に、身分制・ファミリー制是認、さらには権力集中の問題
「自由」希求と人事対流・交流組織・・・時に、反秩序思想による組織崩壊という問題

この2つの原理は時に対立し、「秩序性」優勢で組織が固定化すれば、内部からの反発や外部対応能力の欠如から早晚崩壊し、「自由性」優勢となる。しかし、この「自由組織」では、組織の役割機能も弱く、責任性も不明確であるために、これも弱体化を露呈させ早期に、再度責任制を持つ組織にとって代わられることとなる。

組織論「ボディ設計編」(解説)

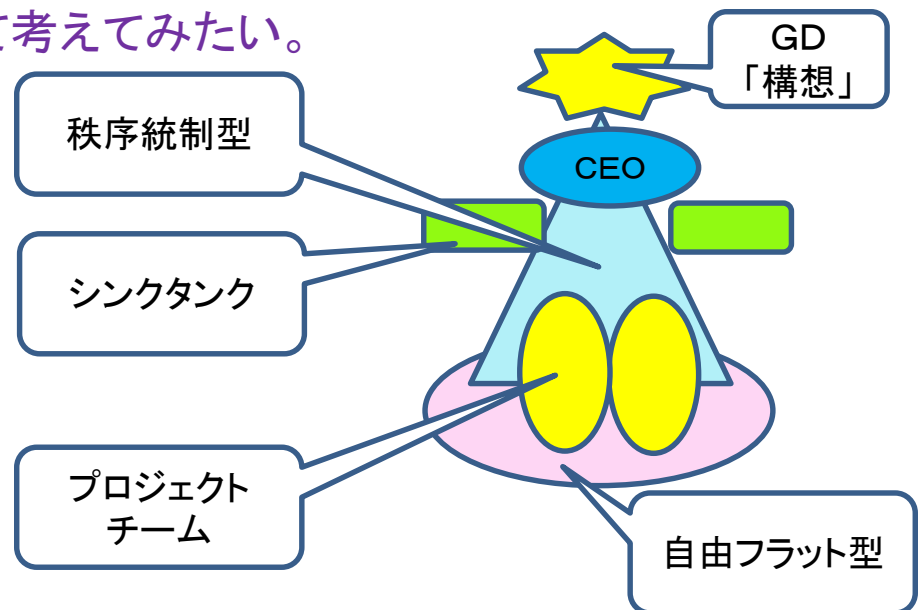
最適組織として「重層柔軟構造」を志向する理由

そうした事実はずでに聖徳太子の時代にも見られ、慧眼な彼の先の言葉となったのであろう。そして、また私たちも、それが現実に行き始めていることを知るにつけ、この2つの原理を組み合わせ調和できる組織形態を望むこととなる。それが、「重層柔軟構造」組織である。

これは、多くの先進国で採用されてきているものであるが、この2つの相反する原理の調和はむつかしく、どこの組織でもそのバランス的運用に苦労してきている。

本論での展開でもそこに焦点を当てて考えてみたい。

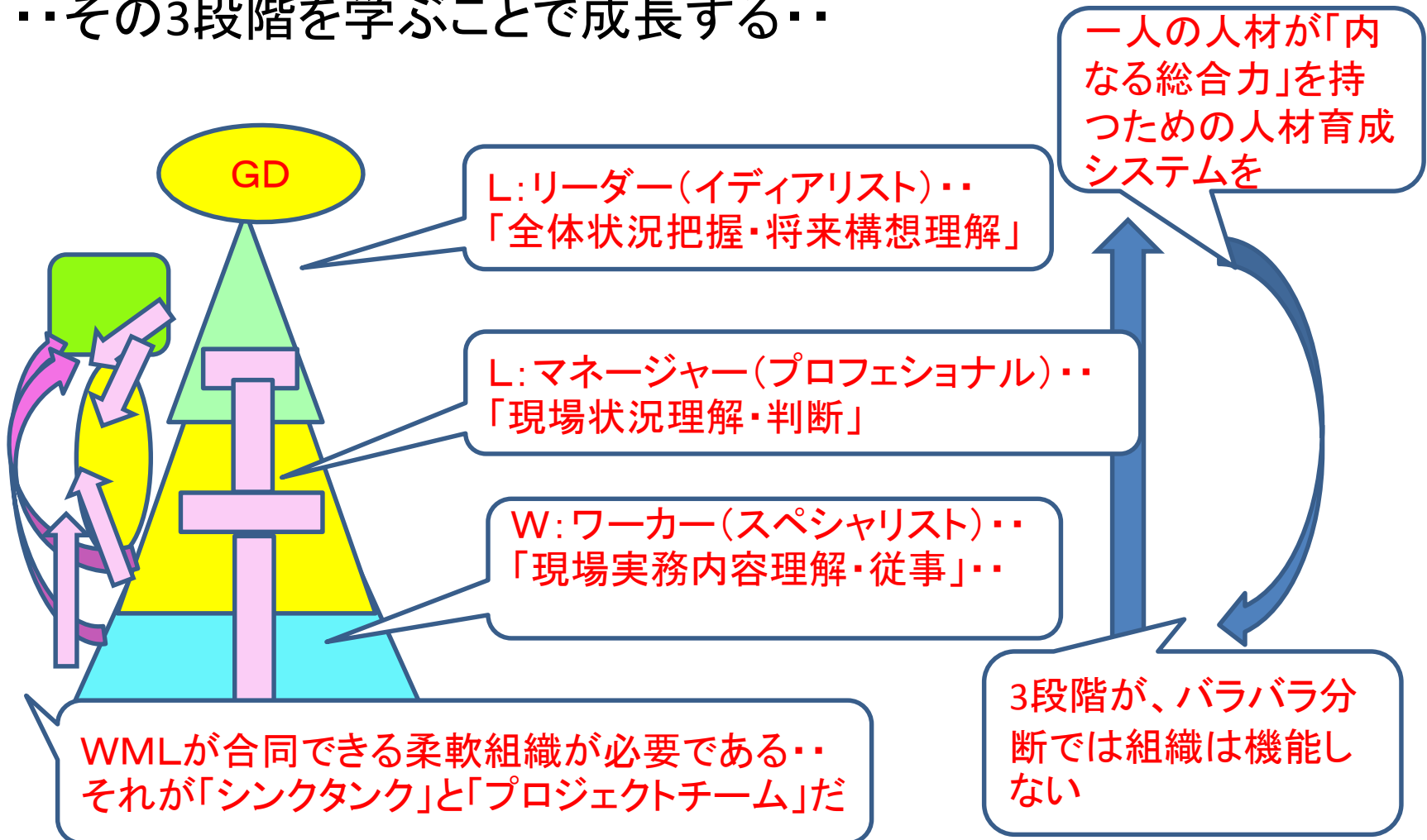
図の「三角形」の組織と、「円形」の組織との合体が「重層柔軟構造」であるが、この2つの性格の違う組織の合体が、現実には求められる。そのための組織制度としては、シンクタンクやプロジェクトチームの設置と機能化が必要である。



その2: 組織論の「メンタル設計」・・人材論 「重層柔構造」を担う人材育成



◎組織の中での人材は「W・M・L」の構成となる
・・その3段階を学ぶことで成長する・・



「解説・補足」

「解説」

組織制度が「重層柔構造」になっていても、その組織を担う人材がそれだけの力量を持たなければならない。そのための人材育成計画は・・・

1:「人材の育成」

W:ワーカーとして現場での仕事を担当する・・・現場に精通・スペシャリスト

M:マネージャーとして現場仕事運営を担う・・・現場と現場をつなぐ力・プロフェッショナルな立場

L:リーダーとして現場運営と併せて全体構造の把握と将来展望を思考して

「構想」を立てる・・・「理念」(イディア)的な領域の理解も必要。

2:「日本の組織の特長」

3つ担当を担うシステム・・・「初期のWから中期のM、そしてその後Lに」という総合的な人材育成のシステムとなっている。これが日本企業の長所であり、人材の優良さであり、最終的には、その仕事の信頼度の高まりである。トップのLもかつてW・Mを経験しており、状況判断力が高い。また、WにしてもMのことも想定し、MはLの思考も想定できることが強みである。

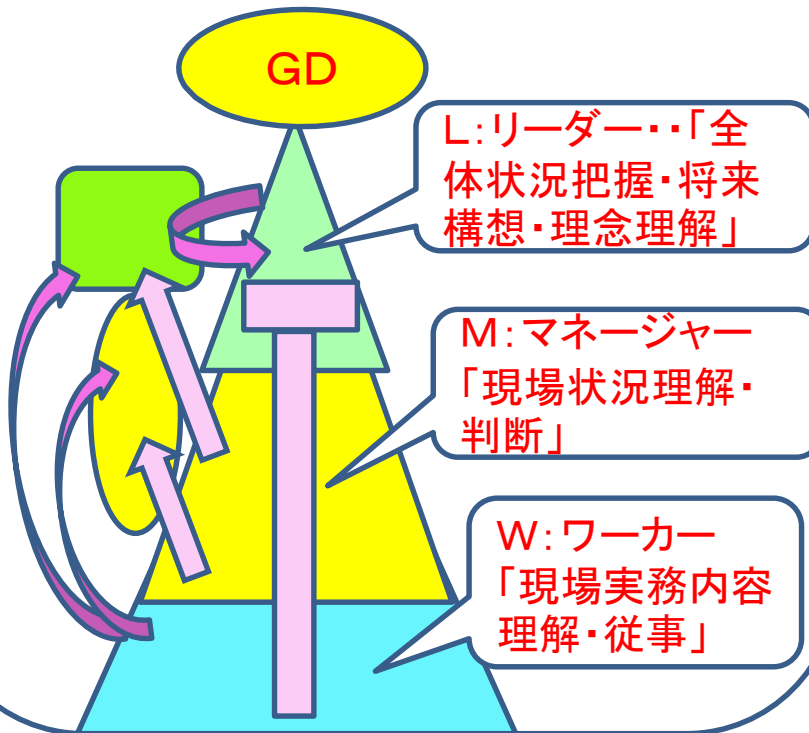
ただし、この3段階をめぐるには、それなりの「研究」が求められる。「研修」がその段階での学びであるのに対して、その段階を越え出た学びを「研究」とする)

・・・実は日本では、どの組織でも「学習」熱心であることがその特長であるが、やや「研修」(learn)に傾き、「研究」(study)が十分ではなくなりつつある。そのため、その仕事に専心する力量はあるが、それを超える思考が生まれにくい。そのため、「想定外」の判断や、大きな「構想」段階となると弱点が現れる。互いに、現段階の外にも思考の枠を広げることで、相互関係が保たれ、これが組織の総合力となるととともに、信頼度に通じるのである。「研究」的な学習も大切にしたいものである。

(ただ、他の国では、そもそもが出身や学歴によりWMLに分かれた教育を受け、それらを束ねた組織として総合力を持つこととしており、日本のように一人ひとり「内で総合力」を持つという発想ではない。・・・「内なる総合力」が日本の強みだ)

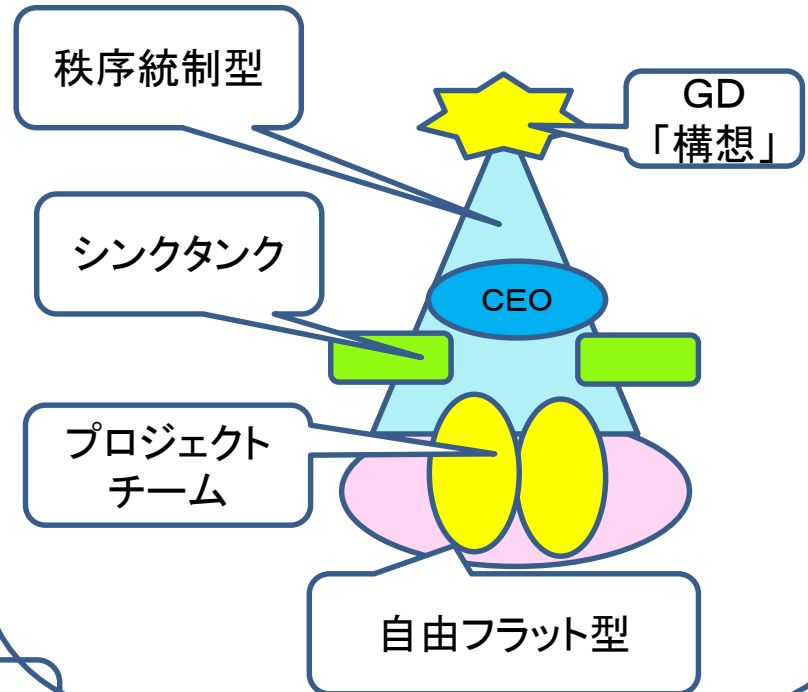
(まとめ):「重層柔軟構造」組織と「重層人材」システム

「重層柔軟人材」メンタル育成



WMLが合同できる柔軟組織が必要である・・・それが「シンクタンク」と「プロジェクトチーム」だ

「重層柔軟構造」システム組織



「解説」

1: システム(「制度」)・・・「重層柔構造」

◎フラット型組織と秩序型組織の結合・調整がポイント

◎それには、「シンクタンク」と「プロジェクトチーム」の役割が重要

・・・そこで、トップダウンとベースアップの両方が融合される

2: メンタル(「文化・精神」)・・・「複雑系思考」(「第二思考」ができる)

◎複雑系思考ができる・・・思考はMWLの順に成長する

①内容理解(コンテンツ)レベルでその場対応(単純思考)

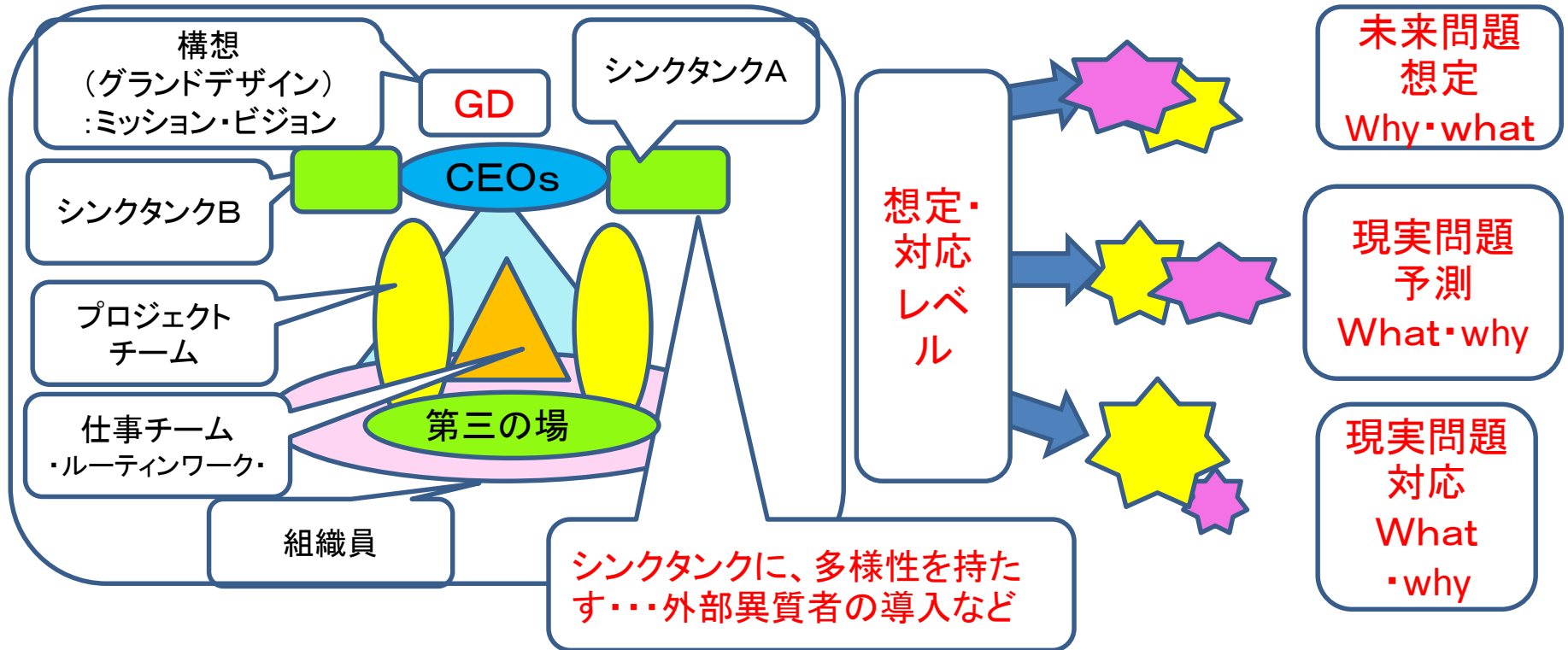
②その次には状況理解(コンテクスト)レベルでその場周辺事態対応(複雑系思考)、

③さらには、あるべき理念との関係での思考ができる「超複雑系」
となる

I : 「最適組織のボディ設計」編

1 : 提起・・・(1)最適組織は「重層柔構造組織」である

*



「解説」 * 組織にはおおよそ3形態・・・自由フラット型、秩序統制型、重層柔軟型である。現実的に最適なものは3つめの「重層柔軟型」である。

* 組織対応能力・・・現実対応では、「こと(What)」にまず取り組むが、予測や想定では、次第に「理由・論拠(Why)」からの思考が優先されてこよう。

「説明」

1:「重層」とは、自由構造と秩序構造の重なり合いであり、「柔軟」とは、その二つの構造がうまくつながり、それにより状況変化に柔軟に対応するための工夫があること。

2:「CEOs」=「チーフ執行役員」のこと・・・一般に「管理職」と言われる立場のことであるが、「管理職」の語では職員管理にウエイトが置かれてしまう。変化のない時代には、「管理」が大きな仕事であろうが、変化の激しい時代には「GD」などや仕事プラン作成などが大きな仕事となる。そのため、この「CEOs」の語が適正と考える。

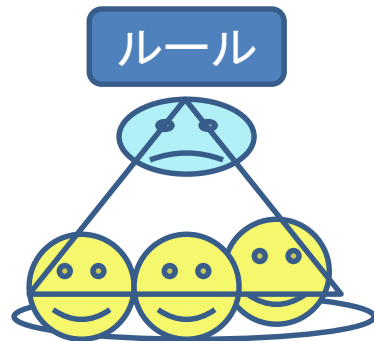
3:「シンクタンク」=「頭脳集団」のことで、「企画委員会」などの名称のこともある。CEOを補佐して、「GD」やプラン作成の試案を出すのが大きな仕事。この仕事のために、先人の知恵や将来予見、さらに現場からの提言の検討などを行う。ここに、現場からの人材や外部からの人材を選出し、自由思考することで、「柔軟組織」となる。

4:「プロジェクトチーム」=現場での仕事の中で、特に新規な企画などの実行のために立ち上げるもの。ここでは、経験年数だけでなく、意欲や実力などにより若手をチーフにするなどの人事対流で組織は活性化する。これも、「柔軟」さの方法である。ついでに、「仕事チーム」とは、通常組織の役割編成で日常の仕事を行うもの。

5:「第三の場」は、二つの構造をつなぐものとして、参加者はインフォーマルな形態の中で、立場を離れて「自由な意見交換」ができる場であり「柔軟」さを生む。・・・「ブレインストーミング」での自由提言もこれであろう・・・かつて、戦国期から江戸期まで、「茶の湯」の席は身分を離れる場としてそのような役割を果たしたようだ、・・・現在でも「茶話会」や「酒宴」の席がこのような機能を持つのであろうか・・・

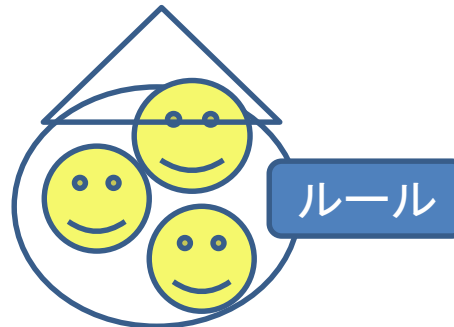
(2)なぜ、「重層柔軟構造」が最適なのか・・・ ～組織の3形態と特徴の比較から考える～

「ピラミッド型」



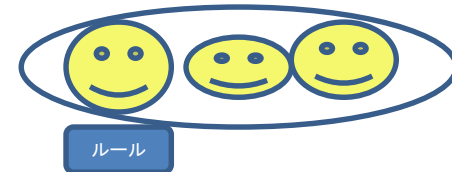
中央統制型
「戦国・信長的集団」
・・・トップダウン
◎スピード・瞬発エネルギー

「フレキシブル型」



重層柔軟型
「サザエさんの集団」
・・・良きリーダー(波平?)と良きフォロアー(カツオ・マスオ)
◎連携重視・合意によるエネルギー

「フラット型」



自由平等・対等型
「芸術家的集団」
・・・それぞれが自律・ルールは自分
◎自発型エネルギー



「解説」・・・左から「強制」・「説得」・「納得」の順となる。平時には、中央のスタイルが良い。左は、非常時で、一時的にはよい。右は参加者の意識と能力が高いときには可能。そうでないときに採用すると無秩序になる。ただし、教育的な育成として短期間の利用は可。教育的な利用としては、左から、「規律指導」「自律育成」「自己成長」の場面と関連させて見ると分かりやすい。

(解説)「組織形態論」1

(自由・フラット型)

A:「自由・フラット型」(ベースUP型)・・・ここでは・・・

◎(長所)・・・現場の活性化で、自由・自発・創造が生まれる。

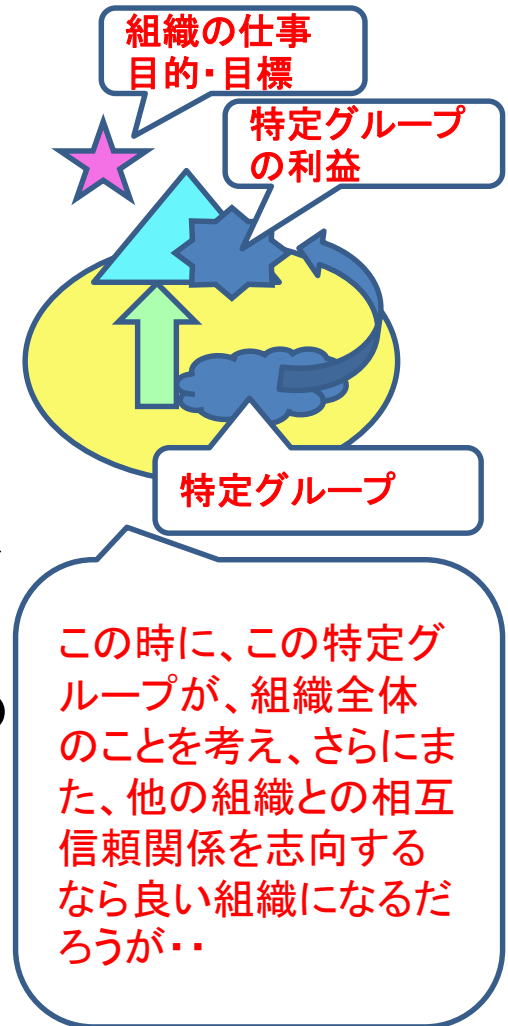
▲(短所)・・・しかし、組織の制度が曖昧・責任不明・決定遅い さらに、現場の停滞(馴れ合い)も起きる

*・・・例えば、本当に組織員が、意欲と能力に優れ、一人一人が自律し、相互の信頼関係がある場合にはこのシステムは有効であるが、そうでないと、集団が不安定となる。

その中で何らかの特定グループが勢力を持ち陰の実力集団となる危険性がある。そして、このグループが自分たちの利益を優先してくると、組織は仕事への意欲と能力を失ってしまう。

・・・これが「重層柔軟構造」への志向が生まれる理由である。

「図式」



(解説)「組織形態論」2

・・トップダウン型・・

B:「トップダウン型」

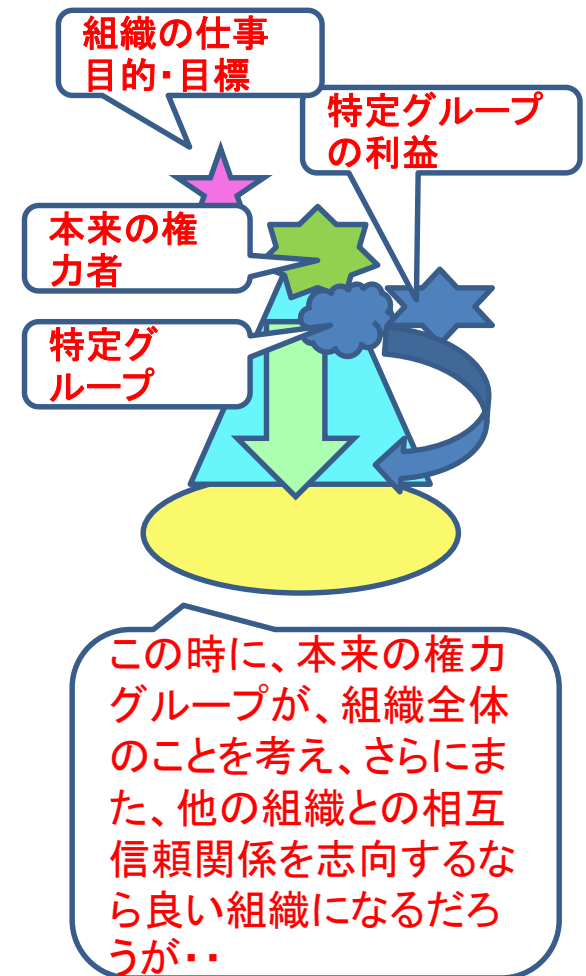
◎(長所)・・制度は明確・責任明瞭・決定は速いので、即断即決には強い。

▲(短所)・・しかし、少数者の決定で、彼らの思考が硬直的になり、現場からの声を聴かなくなると、現場力が落ちる。そうすると、多数者の離反が起きて組織は不安定となる。特に、トップ層が「特定特権層(エリート)」に握られると、彼らの利益のために組織は動かされ、それに反発する大衆との緊張関係が続き、不安定な社会となる。

*・・例えば、社会の内部が何らかの不安定な状況となったり、外部との抗争で社会不安が続いた場合には、トップ層に実力があり責任体制が持てるグループが権力を持つこととなる。そして、その彼らが、自分たちの血縁に権力を譲り渡すこととなると、「身分制度」が生まれてくる。

・・この「身分制度」となると、実力と能力と無関係な「生まれ」が優先されることとなり、組織の能力は急速に落ち低劣な社会となる。これが、歴史的に見て、旧式社会であるアジアやアフリカが停滞社会となり、植民地化された遠因である。

「図式」



(解説)「組織形態論」3

・重層柔軟構造・

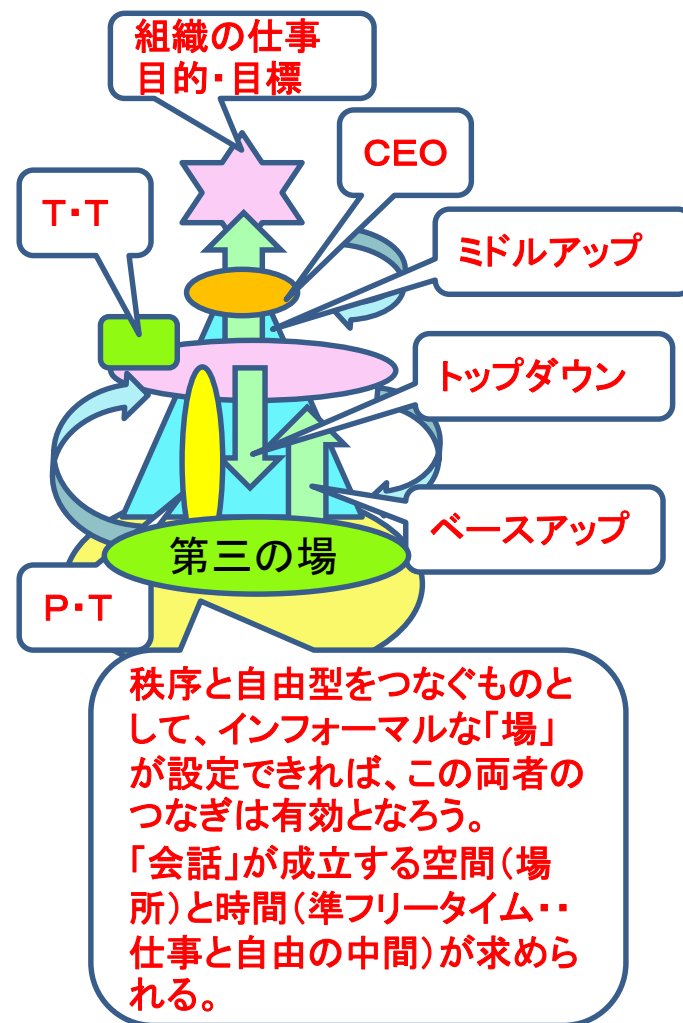
「図式」

C:「重層柔軟構造型」(ミドルUP型)

◎(長所)・トップとベースをつなぐミドル層が充実することで、組織が安定する。また、ここに、両方の知識や情報が集まることで賢明な判断ができる。そのためには、組織制度に、「シンクタンク(T・T)」や「プロジェクトチーム(P・T)」を設置して活動させることが必要である。

▲(短所)・やはり、秩序と自由型のバランスが難しい。また、T・TやP・Tの活動を活性化することにも努力が求められる。

* ・例えば、このような組織は、多くの企業や今日での学校でも採用されているものであるが、これらがうまく機能するには、秩序と自由型のつながりが重要で、いかに権限機能の分担と人材配置を行うかがカギとなる。また、T・TやP・Tに配置できる人材育成も重要となる。



(補足):「学校物語り」での検討



「A校物語り」・自由型・ベースアップ型学校

生徒は、一定の学力と明確な意思を持った入学してきたのであるから、彼らの自主性を尊重することがまず一番に大切なことである。彼らには、先輩たちからの指導が一番である。縦型の学級編成として、数十人ごとに3学年連携のグループを設定しよう。また、これらのグループ長が生徒会執行部を形成し、教職員は直接には指導を控えることにしよう。この学級グループと生徒会執行部で、学力の向上と心身の育成を行うのである。生徒会執行部と教職員との関係は、「師弟同行」の関係であり、指導では子弟であるが、共に学びの道を歩む者としては対等であると考える。

また、教職員については、彼らはこの職を自ら求めてきたのであり、その力を有すると判断されているのであるから、彼らの自主性を信頼して、彼らの集団での判断を尊重したい。その際には、もちろん、最終決定と責任は学校長が持つのであるが、学校は生徒と教職員を基本とするので、生徒会執行部と生徒会担当職員との合同委員会に大きな力を持たせていきたい。なお、職員的能力UPは、自主研修制度の充実を推進で行い、研修への参加については手当を支払うが、能力別の賃金体系は行わないこととする。

- ・理想的な形態だが、これがうまくいくためには参加者「教員・生徒・学生」のかなりの成熟度が求められよう。

(補足) 「B学校物語」・統制型学校・トップダウン型



学校経営は、企業経営に比べて遅れている。学校にも、学校状況分析とそれによる目標設定を明確にすること、また、経営改善としてPDCAサイクルを取り入れたい。さらに、具体的な改善計画では、生徒の学力向上・心身面での能力育成のために、高校生では大学入試センター試験への全員参加を、中学生では学力資格への挑戦(英検や日本語検定など)を、具体的な数値目標の設定をして実施する。

また、心身面での成長目標として、欠席や遅刻の防止やボランティア活動の奨励、スポーツ大会での成績向上を具体的な数値目標として設定していく。目標が、不明確で抽象的なものであったから、これまでの取り組みが不成功に終わったのである。生徒たちは、何をすれば良いのかが具体的に分かることで、彼らの目標設定と意欲を喚起することとなる。

そして、この目標達成のために、職員の意識向上と能力UPを行うこととして、ピラミッド型の学校組織と能力給による賃金体系の導入を行う。これまで、取り組みを熱心にやる人もそうでない人も皆同じ扱いをしてきたが、人はそれぞれ能力と立場によりやることが異なるのである。それを処遇に的確に反映しなければならない。これも明確性の推進となろう。

- ・目標達成を短期に成し遂げるには適した形態だが、これがうまくいくためには、毎年の右肩上がりの向上が必要となる。無理をすれば、時にモラルハザードが起きやすい、無理をしなくて停滞すれば、数字しか見ないので、即、意欲減退となる





ユニセフ街頭募金

(補足) 「C校物語り」・・・重層ミドルアップ型

本校は、理念としては生徒の自主性を尊重する学校としてすすみたい。しかし、現状では、教職員の指導なしでは教育活動はすすまない。私も、時として、生徒と職員への全面信頼での学校運営にあこがれるが、それはまだ時宜が適していない。また、明確な数値目標を示しての具体的なステップUPのやり方にも魅力を感じるが、数字に踊らされる怖さも知っている。迷いがある現在であるが、先達校長の言葉に教えられながら思案しているところである。私が教えを受けたのが、次の「岡山学芸館高校のホームページでの学校長の理念設定」である。

「かつては底辺校と言われた当校が、今では地域の有名校と併願されるようになりました。・・・(中略)・・・進学やスポーツの実績の向上が経営に与える影響は確かに大きいのですが、数字や実績というものは毎年変動するものです。教育機関としてもっとも大切なものはやはりミッション。大学に何人入れたとか、全国大会に何度出場したかとか言うことの前に、どんな生徒を育てたかと言うことが問われなければならない。それこそがまさしく教育の勝ちだと思えます。

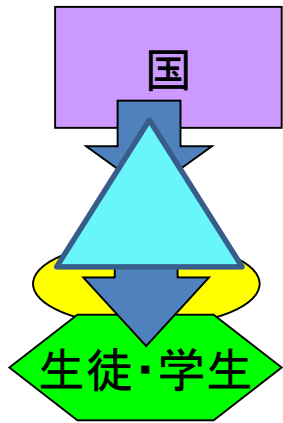
学校が果たすべき役割の最大のもは、生徒たちが毎日を前向きに生きる為の「勇気」を与えることであり、一人ひとりが全体へ貢献できる機会をつくることにあります。そして、「何かひとつでも社会に役立つことをする」、それが生きる目的であることを理解させることであります。これまで学園の改革を進める中で数々の実績を積み重ねることが出来ましたが、私どもが最大の喜びとしておりますのは、生徒自身が自らの努力で自分自身に対し、また、学芸館の生徒であることに対し「矜持(きょうじ)」、「誇り」を持ってくれるようになったことあります。そして、地域社会、郷土の皆様方から「私立らしい」「地域になくてはならない学校」と評価していただけるようになったことを「誇り」にいたしております。」

「補足」のまとめと解説

・・学校組織の変遷・・

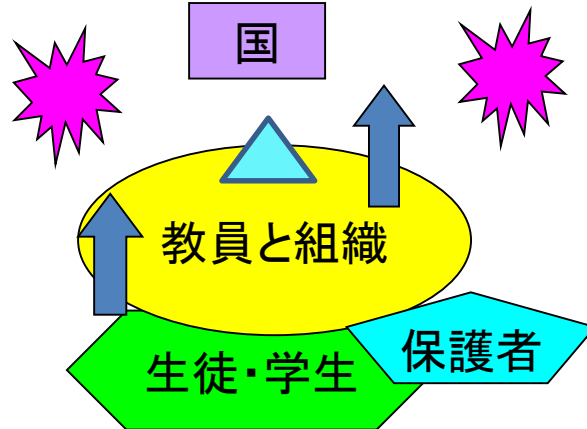
「秩序型」

・・戦前・・



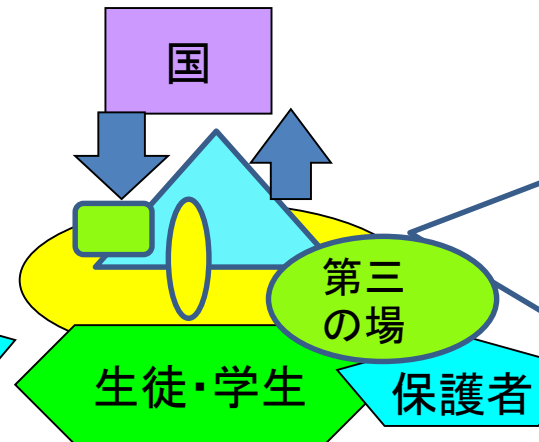
「自由型」

・・戦後・・現在・・



「重層柔構造」へ・・

・・これから・・

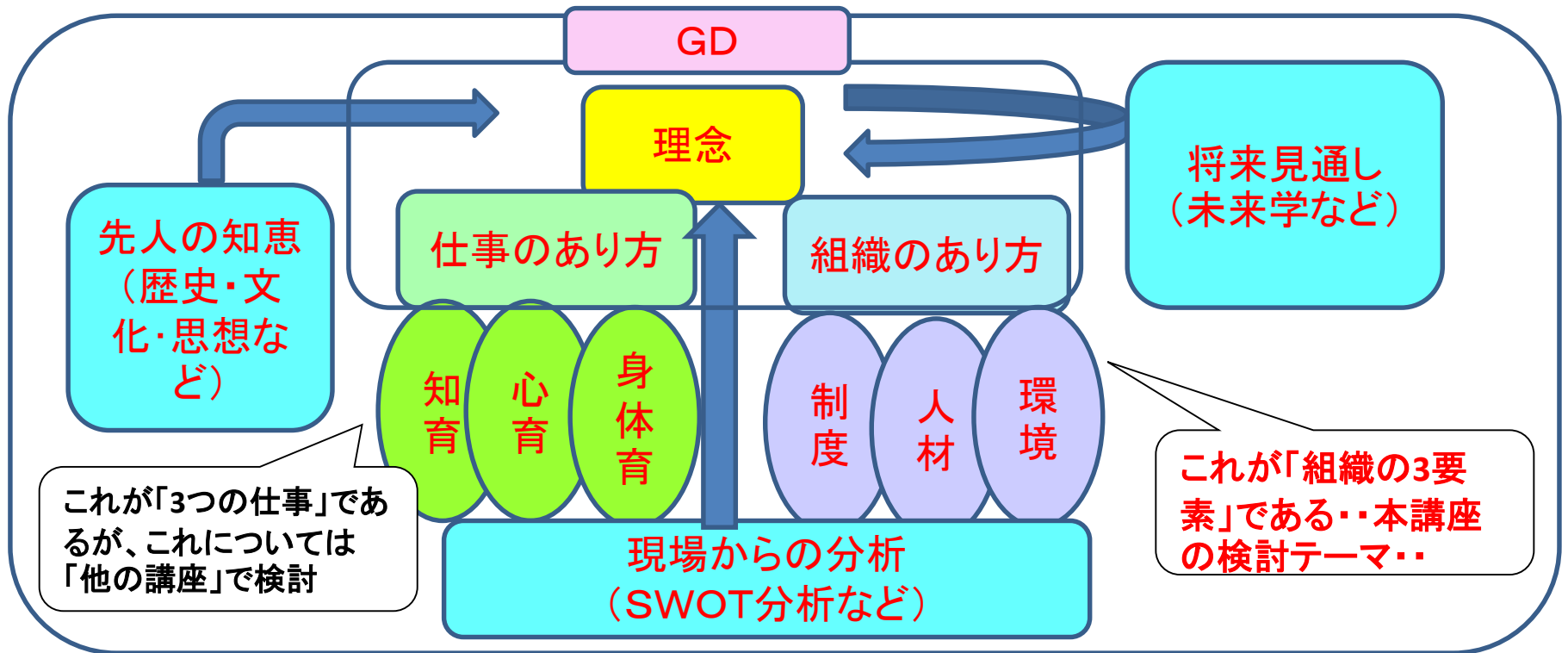


市民参加型学校へ・・
(例)保護者・市民の参加・教師・生徒・学生との交流の場・「保護者などのサロンを校内に設置」(運営は賢明に・・・)

「解説物語」・・明治維新後、近代国民国家の育成のために、国は教育を秩序統制型で国家管理した。国家指導リーダーはエリートを選抜し、その他の国民は従順でよき臣民となるように教育した。しかし、こうした近代国家は、前近代国家(当時の朝鮮・中国など)には勝てたが、もっと大衆レベルアップを果たしたアメリカやイギリスなどの現代型国家(民主化の進んだ国)に敗れて、戦後は教育の場でも、教職員組合などがリードする自由フラット型の組織となった。しかし、これは理想論であり、現実には数十年を経ると、特定グループの権力構造が力を持ち自己利益を優先し、生徒・学生・保護者の現実的な課題には応えられなくなった。また、この生徒や保護者達の現実的な課題の中にも、自己利益優先の要求だけの状態にもなり、国の干渉を嫌うムードの中、公共性も薄らぎ、市民道徳の弱体化も起きた。そこで、これからの「重層柔構造」への転換が求められてきているのが現状・・

…ここから…2:「組織の具体論」に入る (序):「GDの話」…組織形態を決めるもの…

◎「GD:構想図」…全体の概要のことだが、これは3つの方向から考える



「解説」…「知恵」「予見」「提言」の3つの方向から検討すると、良いGDができる。
そのGDにより、具体的な「仕事」を行い、その仕事をやりやすいようにするために「組織」を設計する。

「解説」

* 組織の在り方を決めるのは「構想:GD」である。それは、「基本理念」とそこでの「仕事計画」とそのための「組織設計」の概要を明示したものである。だからこそ、この「GD」の設定には、先人の「知恵」からの学び、将来への「予見」からの逆算推理、現場からの「提言」による検討を重ねなければならない。

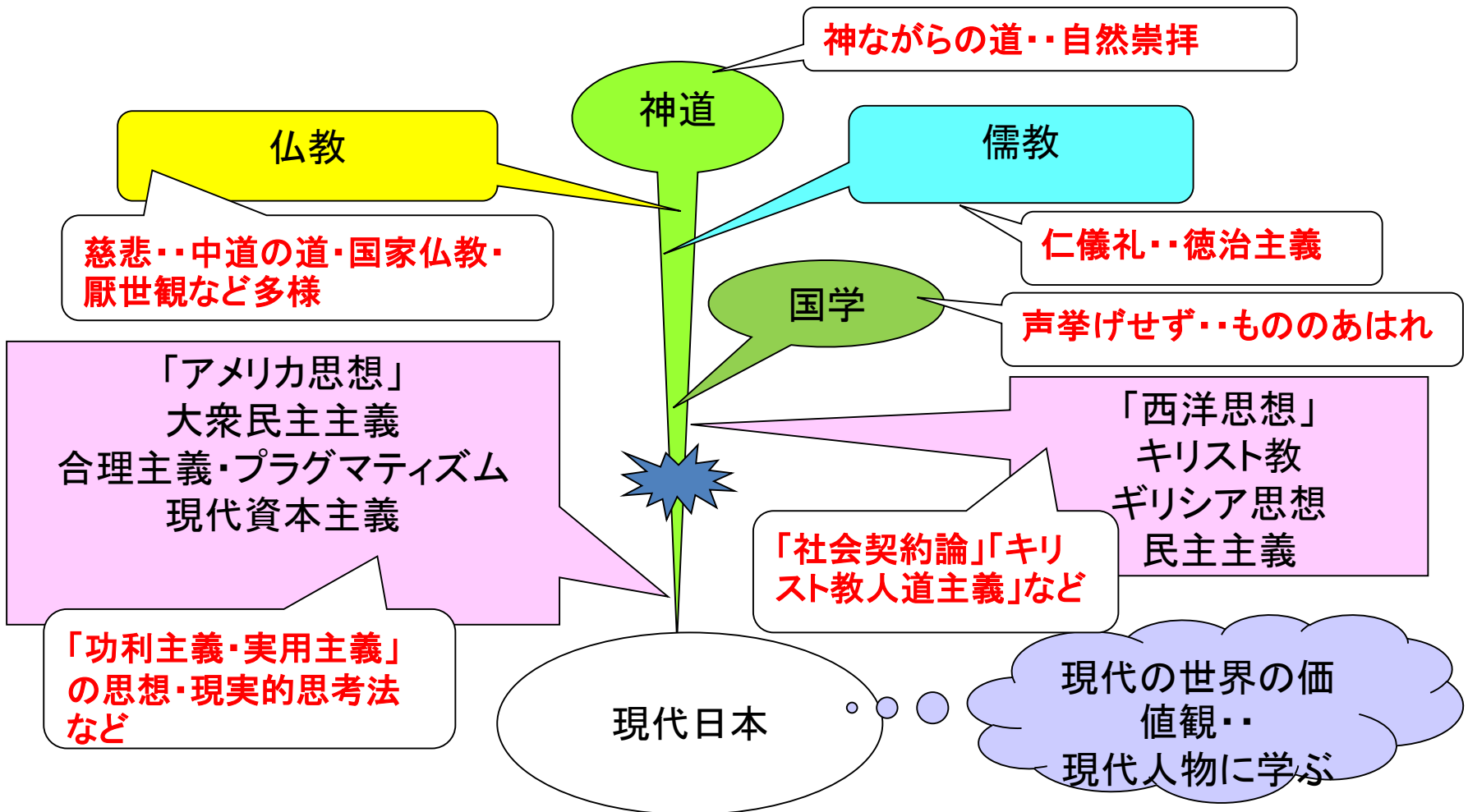
こうした、学びや推理そして検討を行うのが、先の組織設計で提示した「シンクタンク」である。ここには、この3つの仕事に適した人材を集めて機能させるのがよい。かなりな自由度が必要であることから、「液体か気体」のような性質を持った者が望ましい。

* また、この「GD」が、単なる「希望的表明」でないためにも、推進テーマについては「プロジェクトチーム」を組織して、試行的実践を行うことが求められる。

..このような、「シンクタンク」や「プロジェクトチーム」が設置され、有効に働いている組織は、将来にわたって優良な仕事を成し遂げるであろう。

① 「GD」のための「先人の知恵」

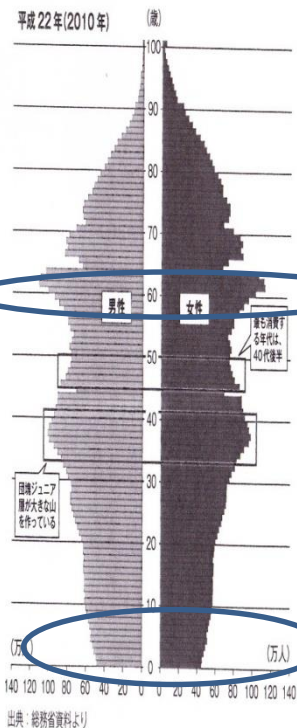
古代から現代まで・・・日本文化への影響



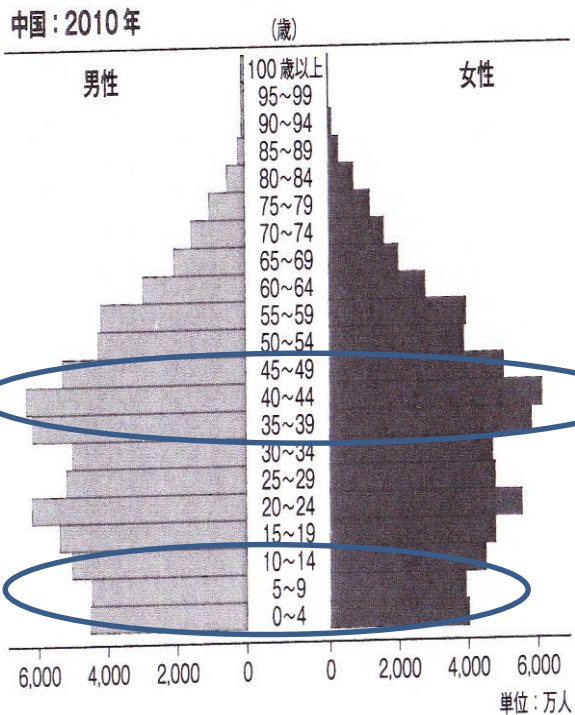


② 「GD」のための「未来予見」

■図3-2 日本の人口ピラミッド



■図3-3 中国の人口ピラミッド



「解説」

◎国内少子・・・

・・・リーダー型教育に

◎国際化対応(外国との関係増加)・・・

* 移民増加

* 企業の海外進出

○日本の子供の発信力の強化・・・ミニリーダーに(3X型教育)・・・

○子供の国際化対応力強化・・・言語(外国語・日本語)・文化(精神文化・生活・食文化など)

「見方」日本の人口動態の将来像・・・中国と比較して今後の課題を探る。・・・そうすると「上記の解説」にあるような課題が見えてくる。と同時に、他のヨーロッパ国との比較では、人口の量よりも、その人材の質の向上での課題解決に期待が湧いてくる。・・・日本の若者(15歳以下1800万)は少ない・・・「中国」との比較では悲観的になる。でも、「スウェーデン(総人口930万)、デンマーク(総550万)」でも、それなりの発信力があることを考えると、質の向上がこれからの課題だと予見できるが・・・現状は??・・・どこに問題が??

③ 「GD」のための「現場提言」



「現場からの提言」・・・そのための思考法・・・

- 1: 現場の問題点を把握する・・・その解決課題を考えながら・・・
- 2: ブレインストーミング(brainstorming)・・・数名毎のチーム内で1つのテーマに対しお互いに意見を出し合う事で沢山のアイデアを生産し問題の解決に結び付ける創造性開発技法の事をいいます。(現場の具体問題)
- 3: KJ法・・・具体的には、ブレイン・ストーミングで出された事項を紙に1つずつ書き出し、グルーピングにより、小さなグループにまとめる。さらにそれを中グループ、大グループに分類していく。つまり、様々な関連する事象を、組み立てて図解していく作業である。(現場の具体問題)
- 4: マインドマップ・・・トニー・ブザン(Tony Buzan)が提唱した思考・発想法の一つ。頭の中で起こっていることを目に見えるようにした思考ツールのこと。
- 5: SWOT分析・・・組織の全体評価を行うための分析手法。Strength(強み)、Weakness(弱み)、Opportunity(機会)、Threat(脅威)の4視点から評価を行う。
- 6: クロス分析・・・SWOT分析後にそれらの要素をクロスさせて戦略(解決法)を練る。
- 7: ロジックツリー・・・その戦略(解決法)をわかりやすく図式化したツリーのような図。
- 8: プロセス検討・・・その戦略(解決法)の仕方について、どのような過程を経ていくかを明示したもの。計画表(スケジュール表)でもある。

(参照)「[kotobank](#)」他, 後に挙げる著書」

*「提言」の補足資料1 「SWOT分析」と「クロス分析」

* SWOT分析(例)

S内部:強みの現実と分析

- * 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

W内部:弱みの現実把握分析

- ▼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

Oチャンス:周りの背景分析

- * 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

SO「最強」
・・・伸ばそう・・・

WO「内部課題」
・・・チャンスを活かそう・・・

T危機:周りの把握と分析

- ▼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

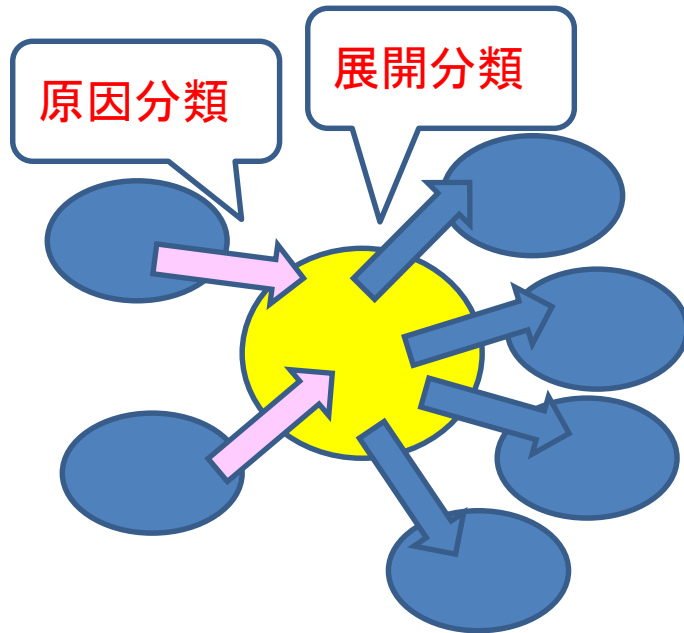
ST「外部課題」
・・・強みで対応しよう・・・

WT「最悪」
・・・再考しよう・・・

*「提言」・補足資料2

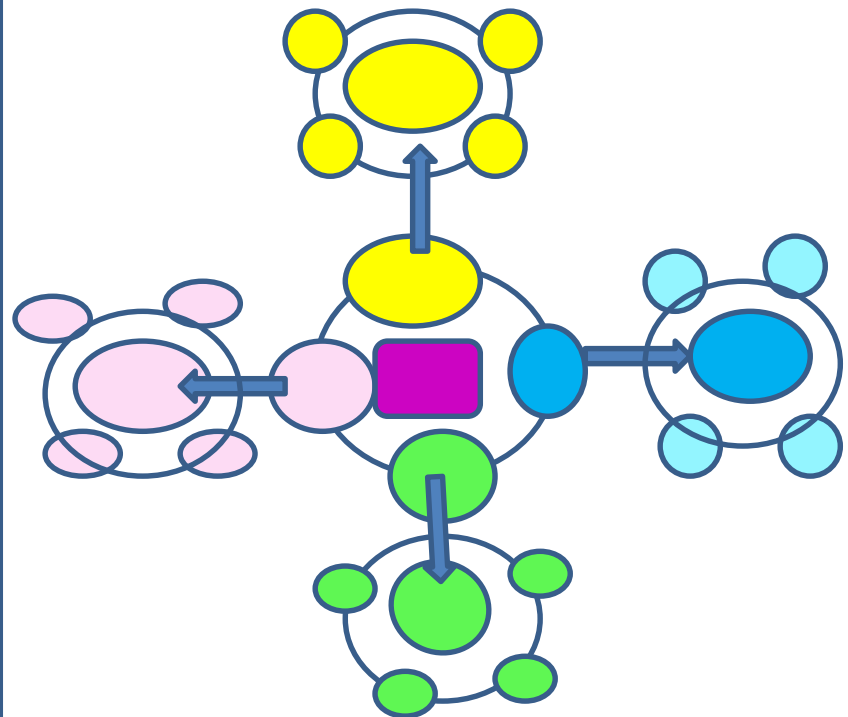
分類のためのマインド・マッピング

1: テーマを中心に分類するマッピング



* 思いつくことを挙げていき、分類整理する方法。これに、近いものにはKJ法(川喜田二郎)がある。

2: マッピングの応用



中心テーマに関わる大ポイント・さらにそのポイントを中心に中ポイント・小ポイントへと整理する方法

「提言」・補足資料3

クロス分析から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」にする

(例)「構想＝少子化を防ぐ」ための「構造図」



(1):「制度論」・・運用のための整備

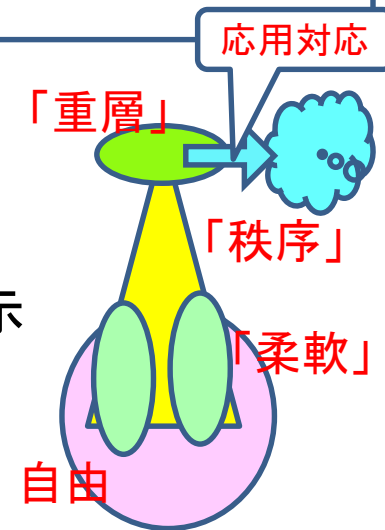
「制度論」・・組織は制度としてそのルールが明文化されているからこそ機能するのである。

◎組織が「重層」ということ・・

- 1: 秩序的な制度・・CEOの役割の明確化など ・・「個体型」
- 2: 自由保障の制度・・参加者の自由保障の明示・・「液体型」
- 3: 「秩序組織」「自由組織」の結合制度・・合同会合設置の明示

◎組織が「柔構造」ということ・・

- 4: シンクタンクの企画の自由の保証・・「気体型」
- 5: プロジェクトチームからの現場提言の保証・・「液体型」



「制度論」

- 1: 「組織構造」を明確にするために、制度の策定をする
 - ・・柔軟対応をするには、その組織(シンクタンクなど)設定を制度で明示・・
- 2: 「組織構造」を現実に動かすためには制度の整備が要る
 - ・・柔軟対応をするには、組織の動きを制度面で保証することが必要・・

「解説」

「提言・企画書」

「提言者」

「企画テーマ」

「ねらいとその概要」

「取り組み目標・達成目標」

「必要経費・財源」

・・提言保証の文面・・

◎組織が明確になるには、

1: そうした組織設計の制度が明示されること

2: それが動くには、動くことの制度が制定されていること

・・例えば、組織は部署により、堅実性から自由性の幅があり、それは比喩的には「**個体・液体・気体**」の順となるが、それぞれの状態に応じての制度の制定が求められる。

現状の堅実な運用の任に当たるところ(組織経営中枢)は「**個体型**」で、「**営業**」(学校は生徒対応)なら柔軟判断が可能な「**液体型**」で、将来柔軟設計に当たるところ(シンクタンクなど)は自由思考ができる「**気体型**」となろう。

◎組織の成長のための制度の成文化を、

1: 柔軟制度は、文書として明文化されていないと、曖昧となり、次第に固定化されていく可能性がある。組織の柔軟性の保証は、文書で明記し、さらに、「**提言の様式**」も明示しておくことが重要である。・・とかく、組織のトップ層は、時には「**意見提言**」を避ける精神構造となりやすいから・・

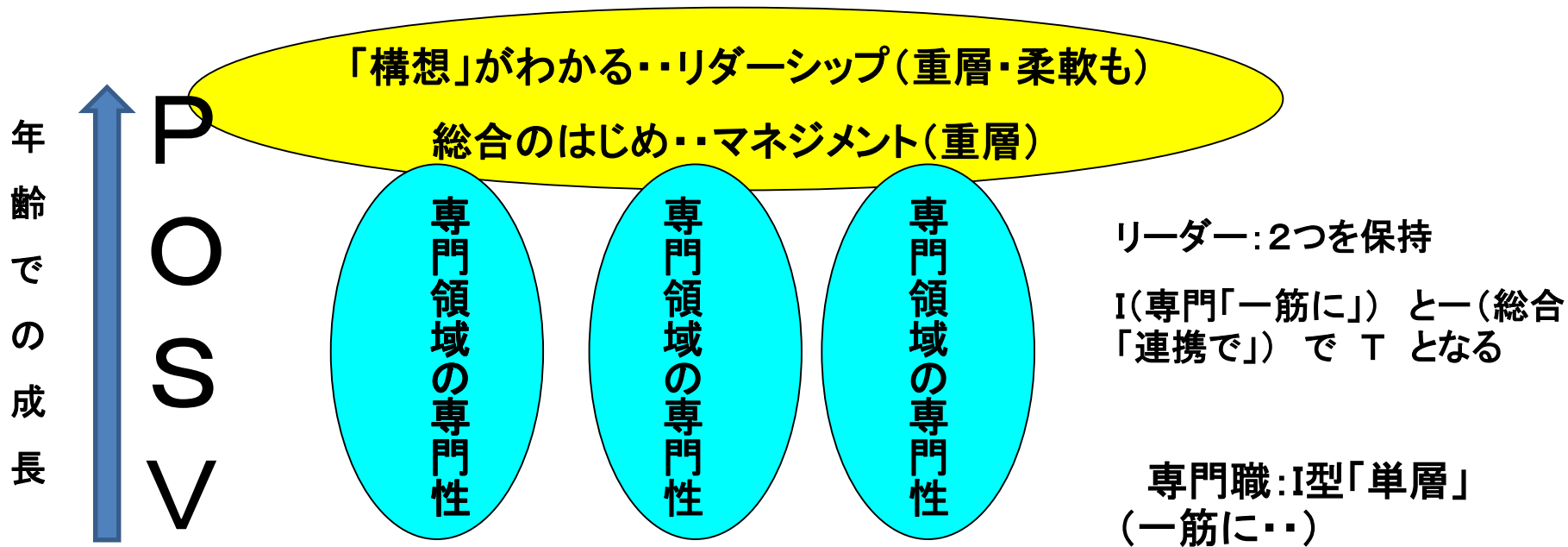
2: 「**意見提言**」の様式には、別記として、「**提言は個人でできること**」、「**シンクタンクで必ず検討する**」、「**検討の結果は必ず伝えること**」ことなどを明記しておくこと。・・このページ右上記「**参考資料**」・・

(2): 「人材論」・・・人材と資質の向上

「人材論」・・・人材こそ、組織の最大ポイントである。

- ・・・組織ができ制度が制定されても、それが動くためには「人」が要る・・・
- ・・・その「人」がいるから組織が「有機体」になる・・・

「重層とは」・・・「I型スペシャリスト」と「T型さらにΠ型のプロフェッショナル」

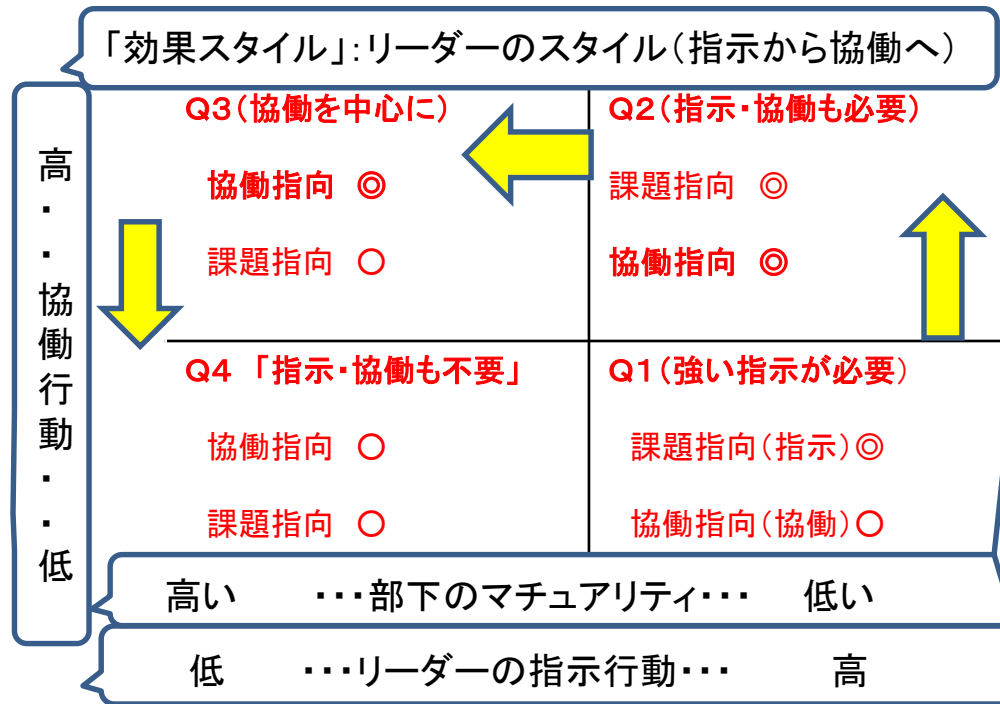


「解説」 20代=V: ヴァイタリティ 30代=S: スペシャリスト 40代=O: オーガナイザー 50代=P: パーソナリティ
・・・ 経験年数による資質向上を表現したものである。

「解説」・「SL理論」で考える

p・ハーシー『行動科学の展開』より作成

「4象限表」・・・(Qは、quadrant(象限)のこと)



「解説」・段階と成長のプロセス・
「部下(組織員)の成熟度に応じて、指導者の対応が変わる」というのがこの理論。それは、一般的に言われている「命令・指示」(課題指示)から「協力・支援」へ・・・ということである。たいそうな図式に見えるが、要はそういうこと。・・・でも、図式にすると分かりやすいか。

さて、問題は「それではいかにして部下の成熟度を上げるか？」であるが、同著には、「部下への権限移譲」「一段上の役割での扱い」が成熟度を高めると述べてある。

「解説」・成熟度の向上には、到達目標(成熟度の段階)が明示されることが必要である。そうでないと、権限移譲によりレベルダウンしてしまうのである。その目標指標は、例えば、学習意欲なら・・・「教えてもらう」から「疑問を知る」・・・「質問する」へ。また、議論の向上なら・・・「主張のまとめができる」「それをうまく表明できる」「相手の主張を明確に聴き取る」「それに対して適切な応答ができる」さらに「対話ができる」であろう。・・・成長目標があると権限委譲による部下の成長が期待できる。

(3): 「環境論」・・・インフラ整備

「環境論」・・・「場」があるからこそ、制度も人も活きる。その場の原理は、安全・安心・・・(そして大切な)・・・成長だ。

「育成の場」



子どもの顔が見える
「貼りもの・展示・発表物」・・・子ども
の顔・センスの高い展示物



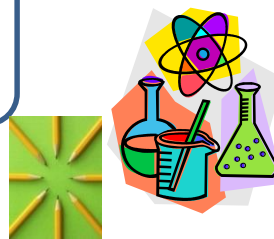
「保護者の顔が見える・・・
保護者広場・サロン」

「安全・安心の場」



先生の指導が見える・・・「生徒玄
関・下駄箱・トイレ・運動場の様
子」

「育成の予算」



「安心・安全の予算」



「解説」 環境は、しずかに組織を支えているものであるが、これが大きな影響を与えている。「黙示教育」とも言われる。この環境には、施設・設備があるが、その果たす役割によって、自然環境・文化環境(人間環境)とに分けられる。

「解説」・「環境の理論研究」 ・「インフラは重要」・「黙示教育」の場だ・

1:「安全・安心」が基本・合理的設計をする

- (1) 風土論から・風土にあう「合理性」で・
- (2) 建築構造論から・安全設計・利便設計・環境設計を
- (3) 監視・管理論から・安全・安心を見守ることが可能なように

2:「育成」がポイント・安全を確保しての自由と開放を

- (1) サードプレイス理論・ **久繁哲之介著『日本版スローシティ』学陽社より**
・仕事場に、自由な「第三の場」(内部組織と外部社会との中間・フリーの場)があることで人は育つとの理論・

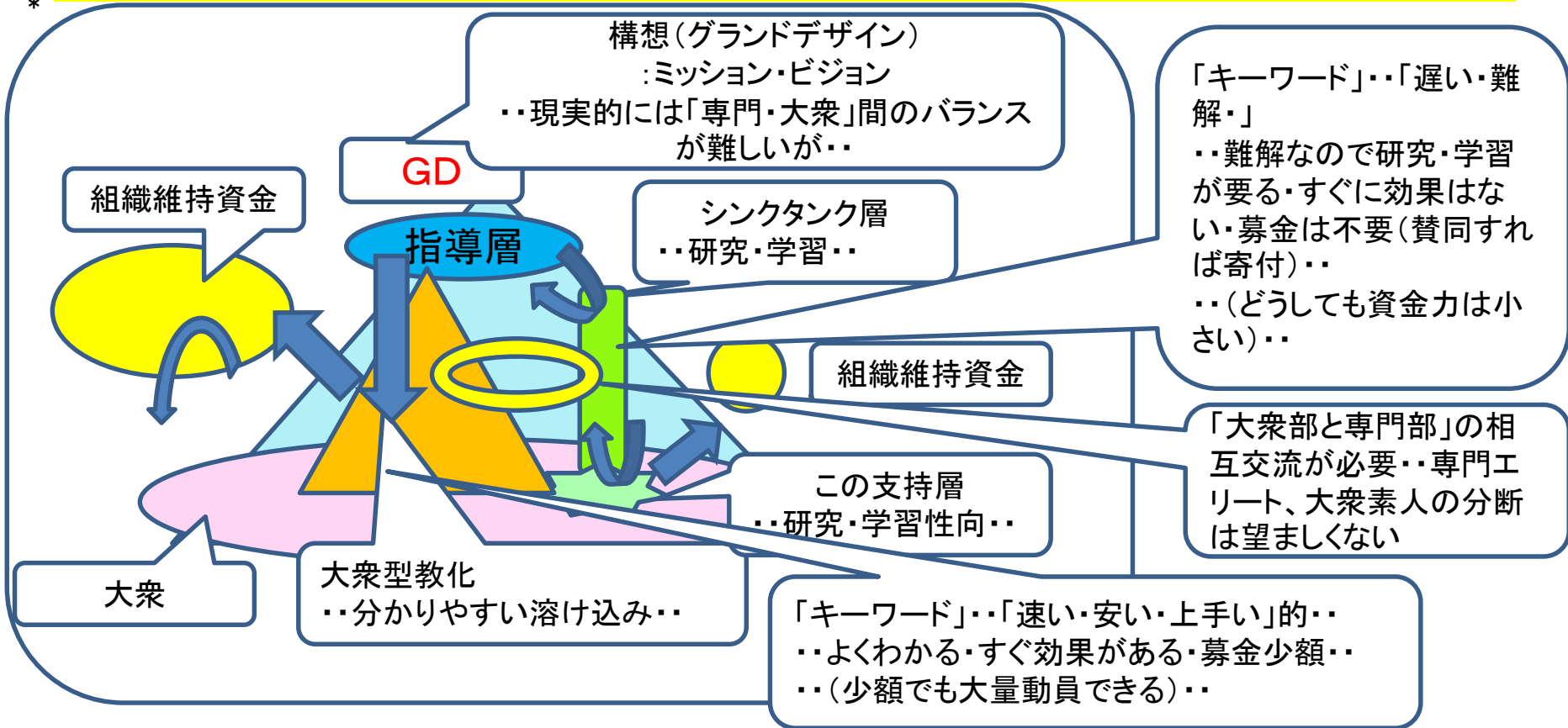
(2) オープン施設論(施設開放)・具体的な実践

- ・「教師の眼の場」・「第三の場」(保護者、OB・OG)・「生徒の眼の場」の3つがあるが、この第3の場からの目線が入ることで子供・教師が育つ、また保護者も育つという理論
- ・応用して考えれば・「農村住民」・「第三フリー住民」(会員制住民)・「都会住民」という発想により、外の目線や意見が入ると住民が育つ、また会員も成長する

(3)の補足 「組織の質と量」

・・資金力を考えると・・

*



「解説」 この組織は、現実的な形態である。「資金集め」(量が必要)と「組織本来の目的」(質)を両立させようとするものである。ただし、組織が目的「GD」を持つものであるなら、「シンクタンク層」を大切にしなければならない。そうでないと、精神なき肉塊となる。また、同時に「シンクタンク層」のエリート化も防がねばならない。

「解説」

この2つのディレンマをいかにするかは経営の難問題です。公立の組織であれば、資金は保証されます。しかし、私立の組織であれば、その組織の働きが資金力を決めますので、大衆からの資金供給を得るためには、時には「質」を控えることも余儀なくされます。だがそれは同時に、大衆化による「質」のレベルダウンを伴うことも危惧されます。このディレンマの解消は難しいことです。

古来、宗教界では、「大衆救済」として教団の拡大を図った指導者を戴いた教団と、「個別一人一人の自覚」を守ろうとした指導者を戴いた教団とがあります。そのどちらも問題を抱えました。例えば、仏教では、「大衆部」はどんどん世俗化して、思想的な本質から遠のき、逆に「上座部」は難解な哲学教理に向かい、エリート集団となり、民衆の生活からも、思いからも遠のきました。

民衆からの大量な寄進を得るためには、皆に分かりやすいそのままの情感レベルに迎合することが求められます。ですから、素人目には映える大伽藍を持ち、分かりやすい物語りのレリーフなどをちりばめるのです。そうして社会的影響力を持ち、世間的には、教団が栄えるのです。しかし、宗教的な知見のある人からすると、その内実は違ったものに見えるでしょう。この本質が分からない指導層はいないのでしょうが、恐らく彼らは、「とりあえずは、教団維持のために・・・」と妥協しているのでしょう。・・・もともと、中世キリスト教会の様に、そもそもが金で贖う「教皇」の例もありますから、本質と現実のディレンマさえないことも考えられますが・・・

学校組織でも、企業でも双方の道がありますが、外見上はやはり「量」が見栄えするところです。でも内実は色々です。巨大組織は抱える問題も巨大ですし、しかもそれが、内奥の「空洞化」にある場合には発見が困難です。そこで、知恵を働かせて、同じ組織内に別種の道を備えた企業や学校を作ってみたり、本社の脇に小回りの利く小社を配置する方法も考えられています。

現実には、「流行」なしのままで「不易」自体が衰亡するかもしれません。同じ組織内に別種の道を備える方法や小社方式にすることも知恵です。例えば、中世キリスト教の様に「教会」（信者の量）と「修道院」（質に維持）の知恵ですが、資金を得るための組織はそれらしく「量」を意識して整え、「質」の育成組織はまたそれらしくレベルを意識して検討するのです。でも、問題は残りますね・・・

(4)「組織評価」

「リーダー育生の評価」・・・挑戦型のためのプラス評価

「かつての日本の陸軍では高級士官の訓練の仕方と、下士官や兵士のための訓練の方針を意図的に変えていたということです。その一番の相違点は将来エリート士官となっていくコースの人々に対しては、失敗をとがめず自分で思い切ってやって、うまくいったことは十分に褒めてかつ激励します。これに対して、兵や下士官に対しては間違いは徹底的に厳しくとがめ、勝手なマネはできないようにし、正確に誤りなく決められたことを行うというふうにしつけます。つまり、少し抽象的に言いますと、評価の仕組みを変えることによって、思い切った行動のできるリーダーと、間違いなく確実に命令を遂行するフォロアーを育て分けようとしたということができると言えます。それは、日本の軍隊だけでなく、日本の軍隊が模倣したヨーロッパの軍隊の中で既に考えられていた形なのだと思います。」

東洋『子どもの能力と教育評価』東京大学出版

「探究」できるリーダー組織へ

・・・「オープンエンド」の能力・・・

「図式」・・・2つの学習

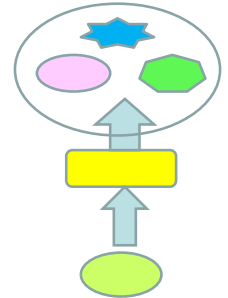
①「クローズドエンド」

- * 答えが分かっている
- * 探究時間が十分ある



②「オープンエンド」

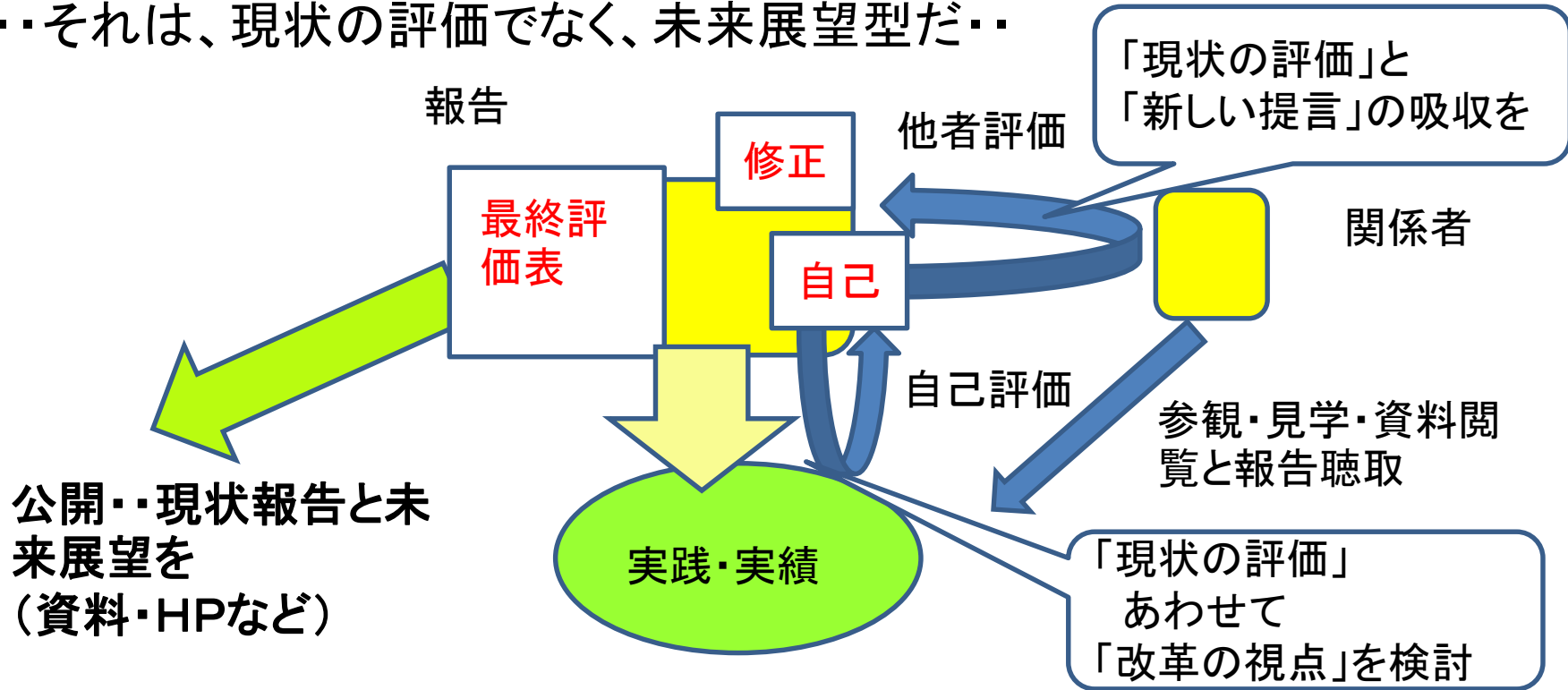
- * 答えがさらに追求の余地あり
 - * 時間制約がない方が探究が進む
- 2つの方向・・・「拡大」「深化」



「解説」 これは人に関する評価の仕方ですが、組織についての評価も、結局は、この組織をどのような方向に持っていくのかによって評価の仕方が異なります。安定型の組織にしようと思えば、ミスのないように「失敗リスク」を減らすような評価となります。挑戦型の組織にしようと思えば、自分を掘り下げ反省する自己評価が主流となり、その際には失敗よりも挑戦の側面を評価する加点評価が求められる。

「解説」

- ・「自己評価」が主流だ
- ・「他者評価」は追従でなく新たな気づきに
- ・それは、現状の評価でなく、未来展望型だ



「解説」 ・「開かれた組織」「組織の説明責任」は組織の成長のためには必要なことである。ただし、このための評価が現状認識型となると、改革の視点が遠のく。組織の成長のためには、「現状確認アンケート」でなく、新しい発想を求める「提言型のアンケート」が必要となろう。



「参考」・・・「組織設計書」の作成 「賢い組織」とは・・・(まとめると)・・・

「図式」

「構想＝理念設定・組織設計」
・・・「人の安住と育ち」・・・
・・・そのための組織・・・

「組織(制度)構想」

「実際の制度」

- * 秩序の維持と安定の制度
- * 柔軟な対応のための制度

☆(強い組織は固い組織でなく、柔軟な組織だ)・(エンパワメント型＝挑戦励まし制度に)

「組織(環境)構想」
理念・組織原理

「実際の環境・資金」

- * 「安定した場」の整備・・・場がなくては人は育たない
 - * 「開かれた場」に・・・柔軟な場の設計と資金準備
- ☆(フォーマルな場とインフォーマルな場に分けて考える・・・基本の資金・柔軟な資金の区別も・(エンパワメント型＝元気がでる場に)

「組織(人材)構想」

「実際の人材」

- * 役割・配置の秩序と合理性
- * 人材活用・・・広く柔軟に「職員・生徒・保護者・地域の人材活用を」

☆(中心核と多様な材)・・・人は責任感・改善思考・触れ合いで伸びる・(エンパワメント型＝挑戦する人材に)

「補足: ついでに」・・・「組織のイメージ」

- ・・・歴史は「規格化」の流れだが、それでよいか?・・・を考える
- ・・・石垣から切石そしてレンガ・ブロックだが、ここに脆さが・・・

「石」

自然石

- ・・・自然人(規格化以前)



自然石でも・・・
「手頃な丸子石」
(暗黙の規格化・規格人へ)

「切石」

自然石+規格石

- ・・・自然人と規格人



「レンガ・ブロック」

規格石

- ・・・規格人(文明・教育による規格化)



「解説」 * 現代文明では規格石による石垣(合理的・効率良い・・・しかし想定外の力学に弱い) * 古代では自然石による石垣(非合理・非効率・・・しかし多様な力学対応)(「器用仕事・ブリコラージュ」 レヴィ=ストロース)

・・・* この「石垣論」から「制度のあり方」や「人材育成」について考えると発想が生まれる。

II: 「メンタル編」への「提言」

「序」 「重層柔軟構造」のメンタル設計

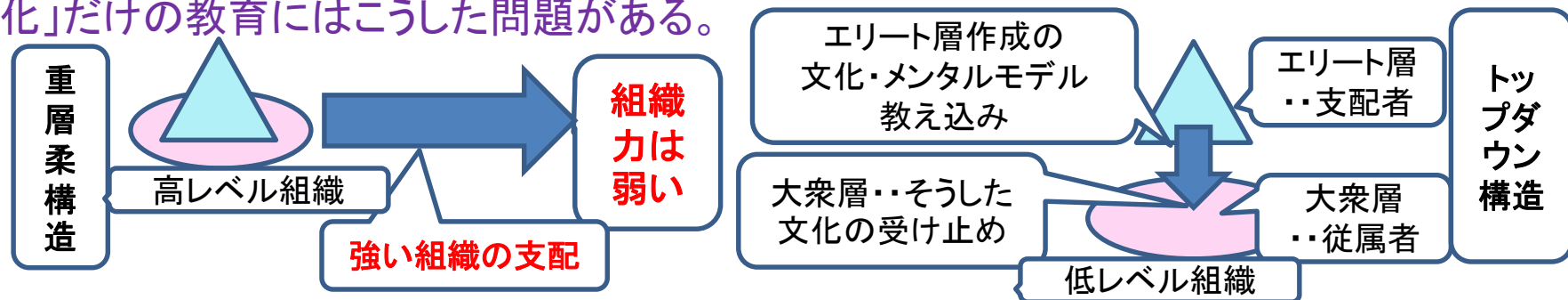
「一般にその組織で、参加者を教育して、組織を運用していくには3つの道がある。

第1:これは「組織員の順化教育」である。・・「習得」が中心の教育となる。

その「組織文化」や「個々のメンタルモデル」も、エリート的トップ層が決定し、大衆にそれをトップダウンする。大衆はそれを学び、コピー化していく。

トップエリートにとって支配しやすく、またその組織の秩序は確立しやすく、安定度の高い常態である。(賢いエリート・無垢な大衆の図式)

しかし、その組織は、考えない大衆の集合であり、大衆は低レベルの状態に置かれることが多い。格差社会である。さらにまたこの組織は、他の高レベルな組織に支配されやすくなる。その結果、例えばこの組織が国家社会であるならば、この組織員は、支配国によって、低賃金労働者や最前線兵士として消耗される立場となる。低賃金労働者として高レベルの国に出向き、そこで単純労働に従事することで本国の家族を養い、国を潤しても、そもそもこの低レベル国家・民族の誇りは失われたままである。・・「順化」だけの教育にはこうした問題がある。



「メンタル編」への「提言・続」

「重層柔軟構造」のメンタル設計

第2:これは「組織員の探究力の育成」である。・「探究・活用」が中心の教育となる。

組織員に、自分の「組織文化」や「個々のメンタルモデル」への再検討を迫る教育であり、「思考・判断・表現」の能力を育成するのである。幕末の吉田松陰が行った教育もこれに近いが、そこでわかるように、この教育では、現支配体制への批判も起こり、支配しにくい状況も生まれ、社会の安定度は落ちる。このように、「探究」型の教育は、その時の、秩序維持派からすると危険視されるものであるが、しかしその反面、この教育ではリーダーが育つ。そのリーダーを組織の中核へ参画させることで組織の活性化と新たな成長、さらに新しいしくみでの安定が期待できる。

確かに、理論的(弁証法)には、批判や否定から新しい物事が生まれるのであるが、その時点での混乱状況に耐えうるその組織や個々人の力量を考慮すると、全ての組織参加者にこの教育が通用するのかと危惧する人たちがいることも想像できる。しかし、これからの21世紀、特に成熟市民社会(高度技能・機能的システム・市民関係の良好社会)を迎える我が国では、数多くのリーダーやミニリーダーを必要とする。この方向は変えようはない。文科省をはじめ各教育委員会でも、今後の教育の在り方として、「探究・活用」を重視する方向へと向かっている。

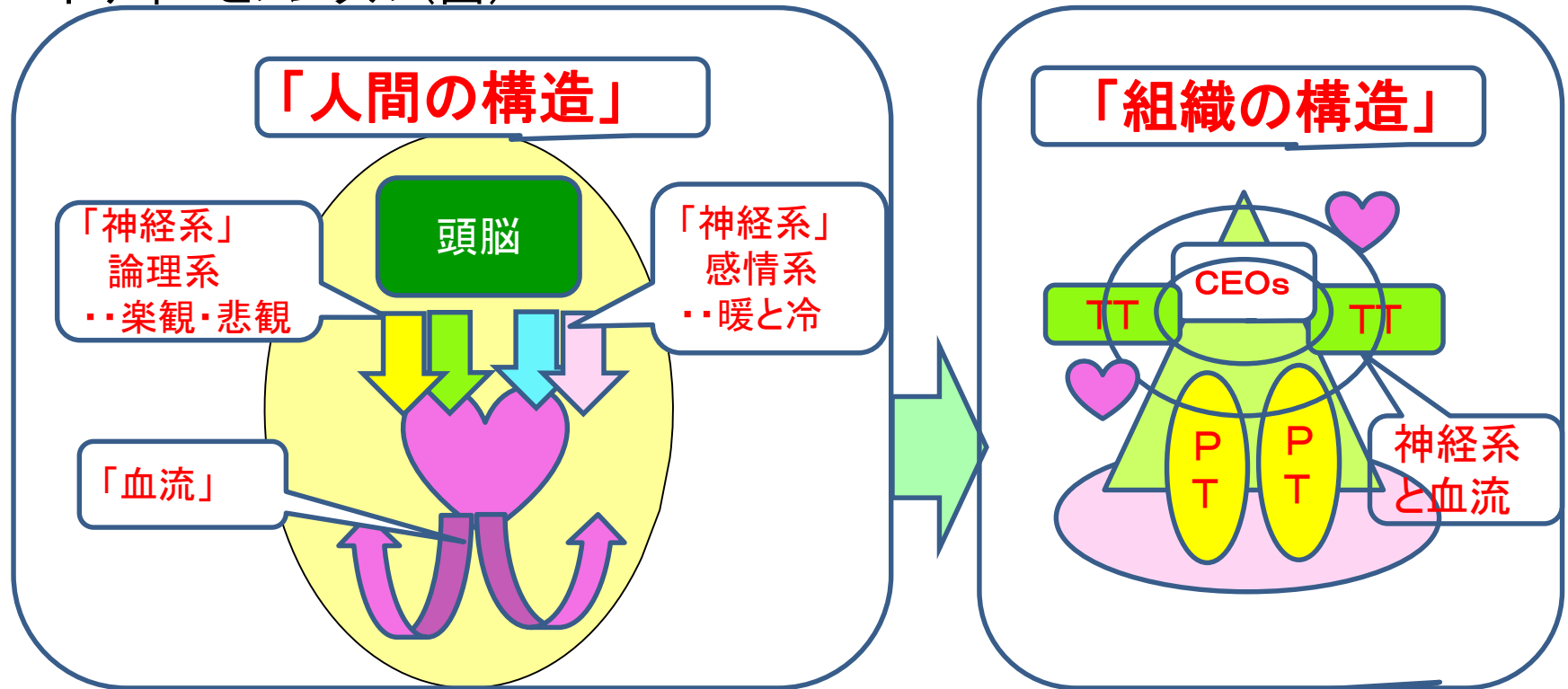
第3:この道は「自由放任型」であるが、これは、理想的な人材ぞろいの組織か、逆に、全くの收拾のつかない混乱状況かである。今回の研究では主対象としない。

1:「設計提起」

・・組織は血流・神経系で動く・・

(1) ボディーとメンタル

* ボディーとメンタル(図)



「解説」・・組織はシステムとしてボディー設計されるが、それが動くにはそこに「人の思い」があることによる。それには、理論系と感情系とがあり、それが伝達され、それにより、血流も左右される。同様に、組織もそこ参加した「人材の思い」が運用に大きな影響を持つ。

「提起 説明」

・・ボディーを動かすものは・・

ここから「社会学」からやや「哲学系(心理・宗教系も)」の領域に入ります
* 組織は「人材」により動きます。さらには、その人材も最終は「人」になります。
ここからは、このその「人」について探究してみます。

とかく、組織のボディー設計をしてそれで組織が動くと思うのは経営者としてはやや初心者で素人といえます。～私自身も、実は初歩ではそうでした～その頃は多くの組織でも、システムは重視するもののメンタル面や文化を無視したり問題外としました。当初は組織形態やそこでのメンタルや文化が旧態依然としたものでしたから、その転換が最初の改革であることは間違いないのですから、初期には旧メンタルや文化を否定するのは正しいのですが、その後の組織成長ではそれらメンタルと組織文化(それには理論系と情緒系があります)の再構築が必要です。そのためには、経営者や「シンクタンク」のメンバーには一定の継続性が必要です。

さて、「人材」という言葉はやや「組織人」としてのニュアンスが強く、現組織に取り込まれた意味が強いのですが、それではこれからのメンタルモデルにはなりません。現「組織人」から「自分」に還元したメンタルモデルを志向し、さらに、その自己を「掘り下げる」ことによって、メンタルやさらに組織文化の「基底」に至るとそこからの「理念の再構築」ができる改革となります。・・このプロセスについて学習してましよう。

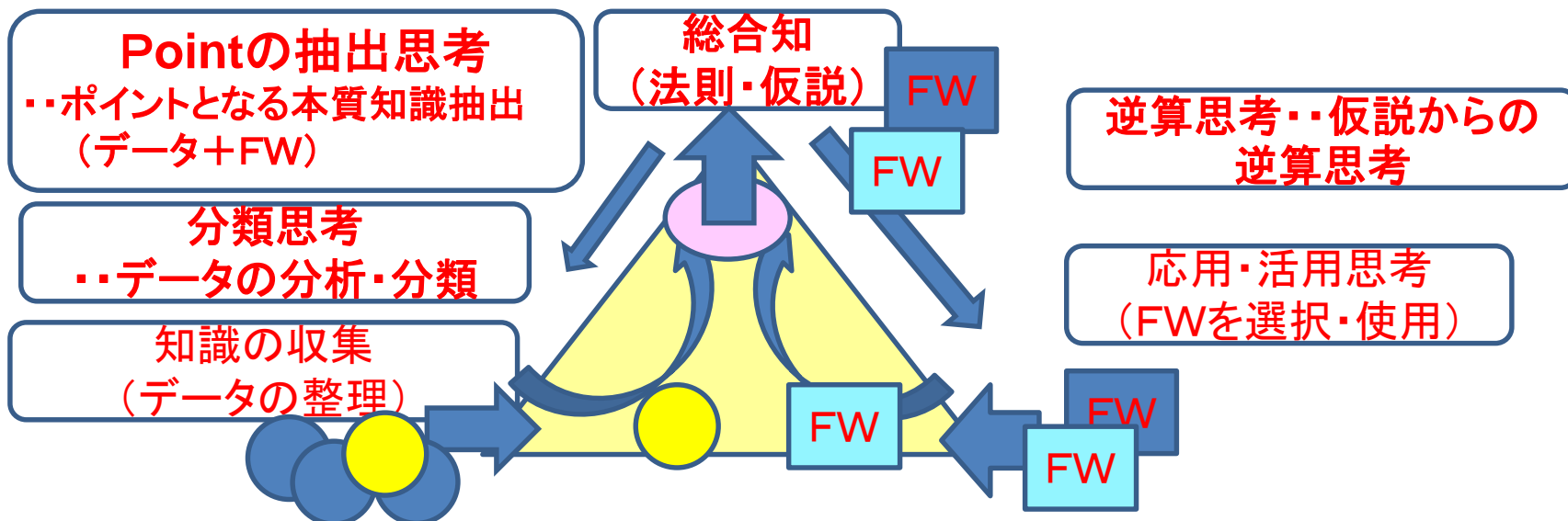
(2)「理論・理性系思考」

・・論理的明晰な組織運営・・

・・「正しく思考し、冷静に判断」・・

◎「そのプロセス」

事実の正確な把握・分類・・・冷静な仮説設定・・・そして活用



「解説」・・・* 分類思考＝知識・情報の分類をして、共通項を見つける。(「種類分け」など) ・・・* 本質抽出思考＝データの基本のポイントを発見しそこから仮説をつくる。その時に「始源思考」(物事の始まりがポイントだ、源流・始動の最初から考えるとよいとする「ゼロベース思考」)が役立つ。・・・その後、* 逆算思考＝結果を想定し、「FW」を利用して、逆算の推理をする。(「一番得をしたものが犯人」「00を平均値と仮定して推理する」)

「解説」

「対象知」の理解「教会のたとえ話」から

◎3人の職人がいた。君はどの職人レベル？

「何をしているのですか」の問いに……

- 1人目は「レンガをつんでいるのです」とだけ答えた。
- 2人目は「レンガをつみ教会の壁を作っている。」
- 3人目は「レンガをつんで教会を造っています。」
- さらに、「やがて、あの子たちがここで礼るでしょう。」

この段階
になりたい
ね

「解説1」
「対象の認識」は、
この図のように4段
階である。3段階ま
では、客観的である
が、最後の「本質」
はやや主観知と絡
むものであり、組織
のマネジメント経営
だけでなく、リー
ダー的思考が必要
となる。

「知ることの3段階+1」

◎「教会の本質」認識

「しくみの意味」

◎「教会の建物：構造」認識

「しくみの理解」

◎「教会の壁：関係」認識

「つながりの理解」

◎「レンガ：事項」認識

「こと」の理解

考
え
る

学
ぶ

「解説2」組織経営での「神経系」(理論系)は、まずはこのような認識の段階が理論的に明晰に理解できることであろう。これが、リーダーだけでなく組織員にも理解されると、組織全体が合理的で冷静な判断が可能な高度なレベルとなる。

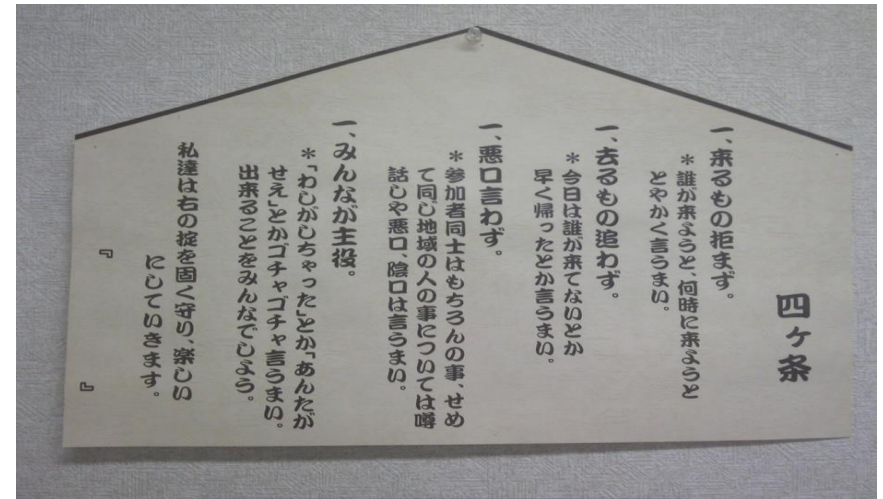
(3)「感性・情緒的思考」

- ・・組織を暖系にするメンタル・文化
- ・・「自由な気持ちの保証」

◎「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

「参考」・・ある集団の「4箇条」



「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。

「解説」

・・明るく発信、笑顔でキャッチ・・

神経系には、一般に理性的なブルー系のものと情緒的なオレンジ系のものがあり、それぞれこの色彩にも、明暗(ダークとブライト)がある。これらの色彩・明度が組織の神経系を流れ、それが血流を左右する。組織が活性化するには、内部での意見交換(議論や対話)が不可欠であるが、その時に、相手に投げる意見(ボール)の内容(論理的なもの)と同時にそのボールの色彩や明度(情緒的なもの)が重要であり、また、それを受けるミットの色彩と明度がどうであるかも、その後の議論や対話が活性化するかどうかの決め手となる。

「人は、自分を認めてくれる人のために働くのである」・・認めてくれているという具体的な表れが「和顔愛語」なのだ。

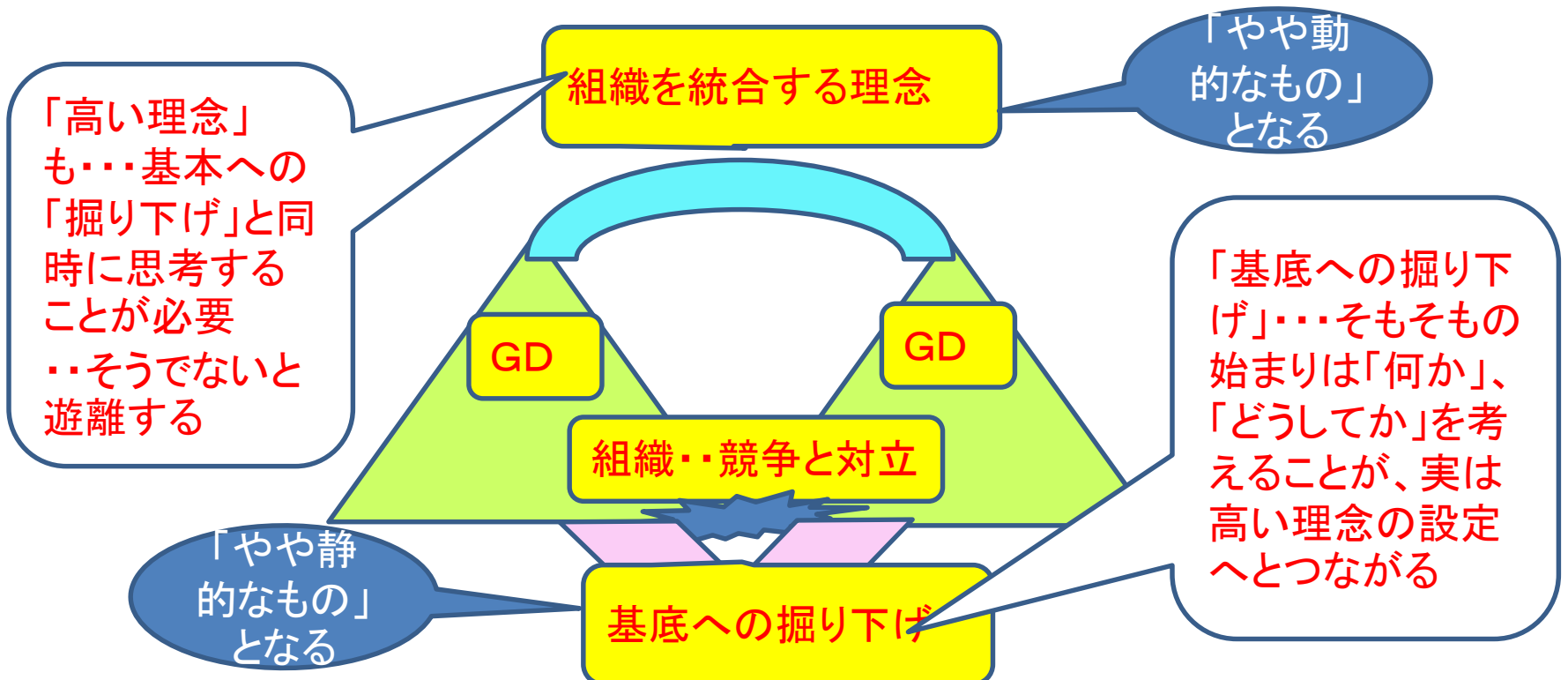
一般に有能者と見えるリーダーやマネージャーが懸命に働いているような状況でも、その割に効果が出せず、さらには懸命なために逆に問題が頻発し、組織分裂さえも起きてしまうこともある。それは、こうしたケースでの対応の失敗によるものであろう。

この時の内部分析を行うと、実は、その奥の神経系では、知的ブルー系情報に偏ったもの(「単純思考での対象対応」)であったり、しかも情緒オレンジ系はダークである場合が多いのである。

＊(注)「一般には、最初は議論で、次第に理解が深まる対話に向かう。そのためには、彼らの「主観知」の段階が深まっていることが求められる。」

2:「展開」…ここからは「考目的的組織論」に入ります… (1)より大きな組織統合のために

「組織統合のポイントはメンタルや文化の「掘り下げ」だ」



「解説」…組織は、「構造」(ボディー)ではシステムで成り立つが、それが動くには、「組織文化・メンタルモデル」が要る。それは「GD」であるが、それはいきなり「高い理念」の設定ではなく、実は「理念」の掘り下げから行う方が充実する。それには、あわせて「人」自身の掘り下げも必要である。

「解説」 組織統合と掘り下げ

・・それには、「自己の掘り下げ」する人が必要・・

それではどうするか。それは、先の解説にもあるように、その時の「組織人」としての自分の限界に気づき、そこから抜け出て「素の自分」を発見すること。

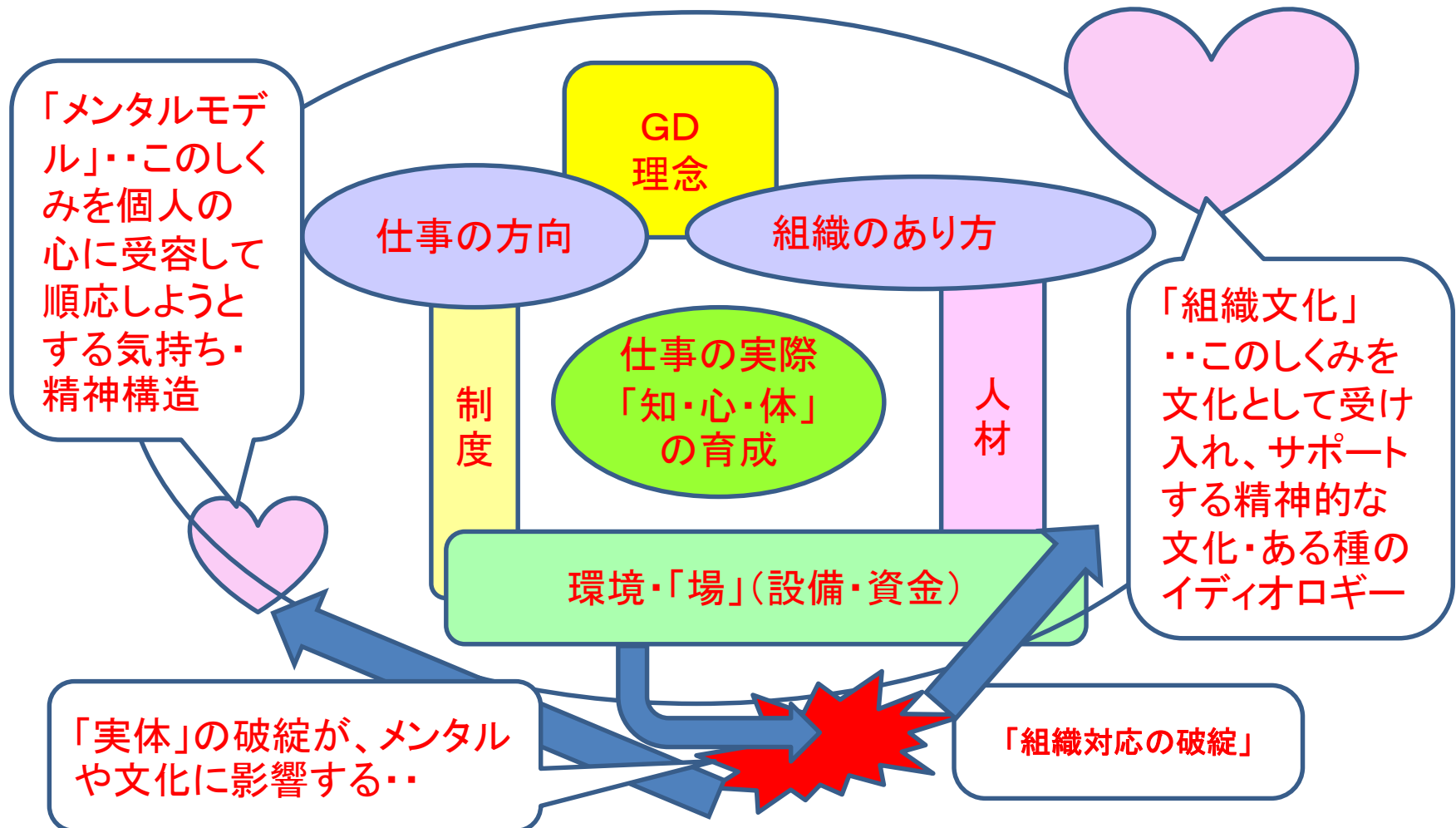
・・(史実でも、その組織社会から抜け出で新しい自己を発見した者が新しい時代を造っている。それが幕末維新では脱藩者などで、彼らの多くは下級武士で現体制への矛盾から「組織人」に疑問をもち、新時代のモデル(欧米モデル)を直観して抜け出たのである。・・ついでに、松陰は「学問」(先人の知恵)により脱組織人になった・・)

さらには、より大きな「組織統合」となると、さらに自己の奥にある自己を掘り下げて、「自己の基底」に気付くことである。そうすると、組織統合のための理念も内実のあるものとなる。こうして、自己の基底と組織の基底とが定まると、他者との関係も「差異性」よりも「共通性」に気付くこととなる。ここまで行くのは、まさに理想論であり不可能に近いが、それでもこのプロセスが順当な道であることを知ることで、無駄な組織内トラブルの解消や不毛な組織間対立の緩和に役立つのではないかと思える。

(2) 組織文化とメンタルモデル

*「組織実体」・・・仕事の実際・組織の実体

*「文化・メンタル」・・・精神的な了解心理



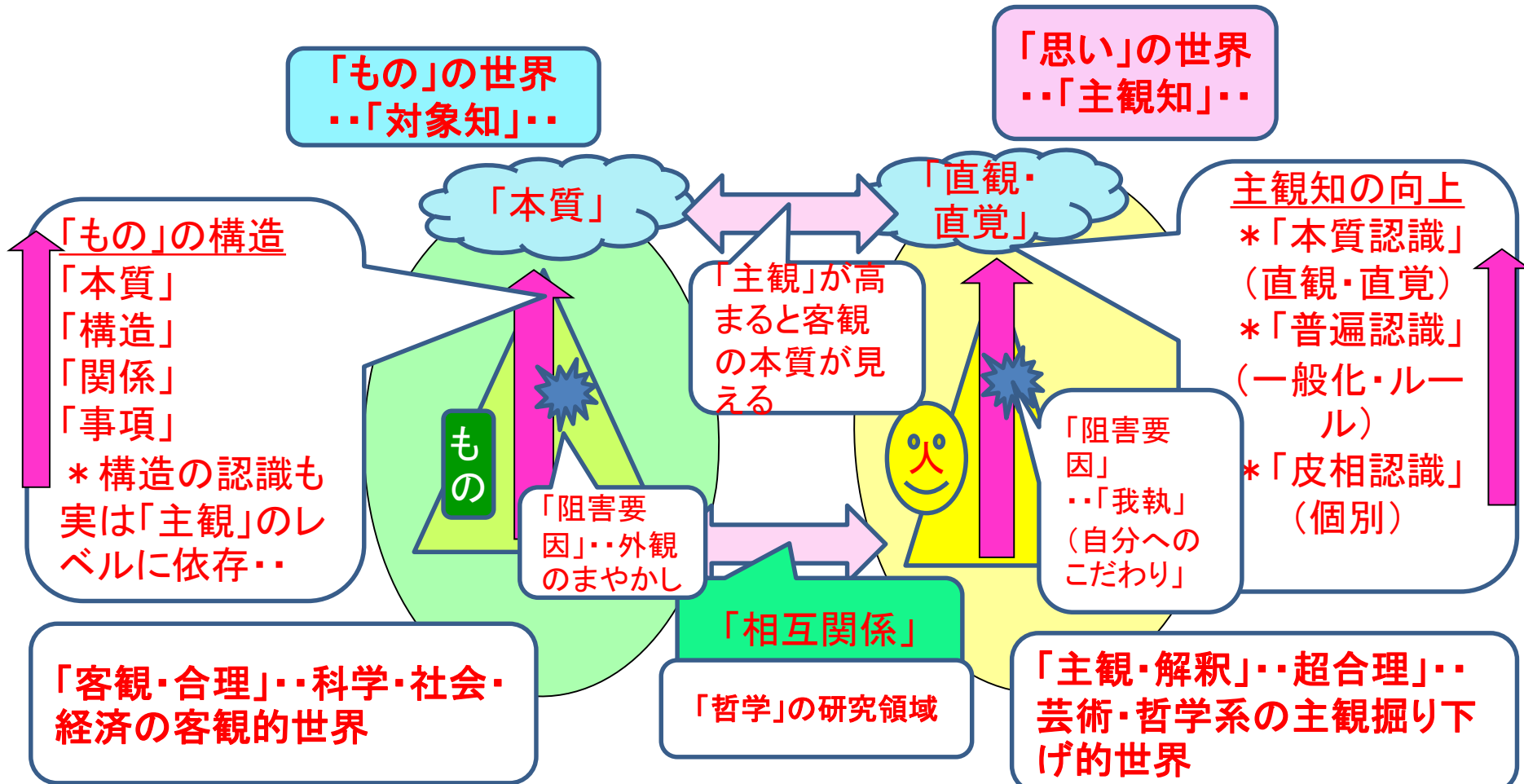
「解説」

精神文化・メンタルモデルの役割

ある体制は、その「実体」の仕組みを造るとともに、それを保護し、その仕組みを効果的に機能させたり、その体制を保護するために、「組織文化や個々のメンタルモデル」を造りだしていく。ここで活動するのが、政治・社会的な思想や宗教である。もちろん、基本は合理的な思考回路が核となるが、思考が、「基底」に至らないままで「組織文化」や「メンタルモデル」を造ると、虚飾の嘘っぽい「単純理想論」となる。・・それは、単純なスローガンの理想論であったり、卑近な神仏信仰であったりする。でも、それが却って危険な幻想を振りまくこととなることで多くの悲劇を引き起こしてきた。・・例えば、過激な民族主義や宗教原理主義、思想の理想論などが歴史に残した傷跡は大きい。

(3)「対象知(客観知)」と「主観知」を知る

・・実は主観知が対象知のレベルを決める・・



「解説」・・なぜ主観知を考えるか？ 実は、「対象知(客観知)」が高まるには、「主観知」も高まる(深まる)ことが必要なのである。

「解説」・「主観知」の構造と位置付け

・私達は、自分の「メガネ」で対象を見る・

・「Everyone thinks of changing the world, but no one thinks of changing himself」

Leo Tolstoy

◎外の世界は、「それ自体として存在」しているのだが、しかし、私たちの主観がその世界を認識しないと、それは私たちにとって「現存」していることにはならないのである。私たちは、自分の「メガネ」で世界を見ているのである。その意味では、「対象知」は「主観知」が決められているのであり、それだけに、この「主観知」のあり様が重要なのである。・先の「提言」でも述べたように、これは「組織人」から「自己」へ、さらには「自己の掘り下げ」へ・となる。

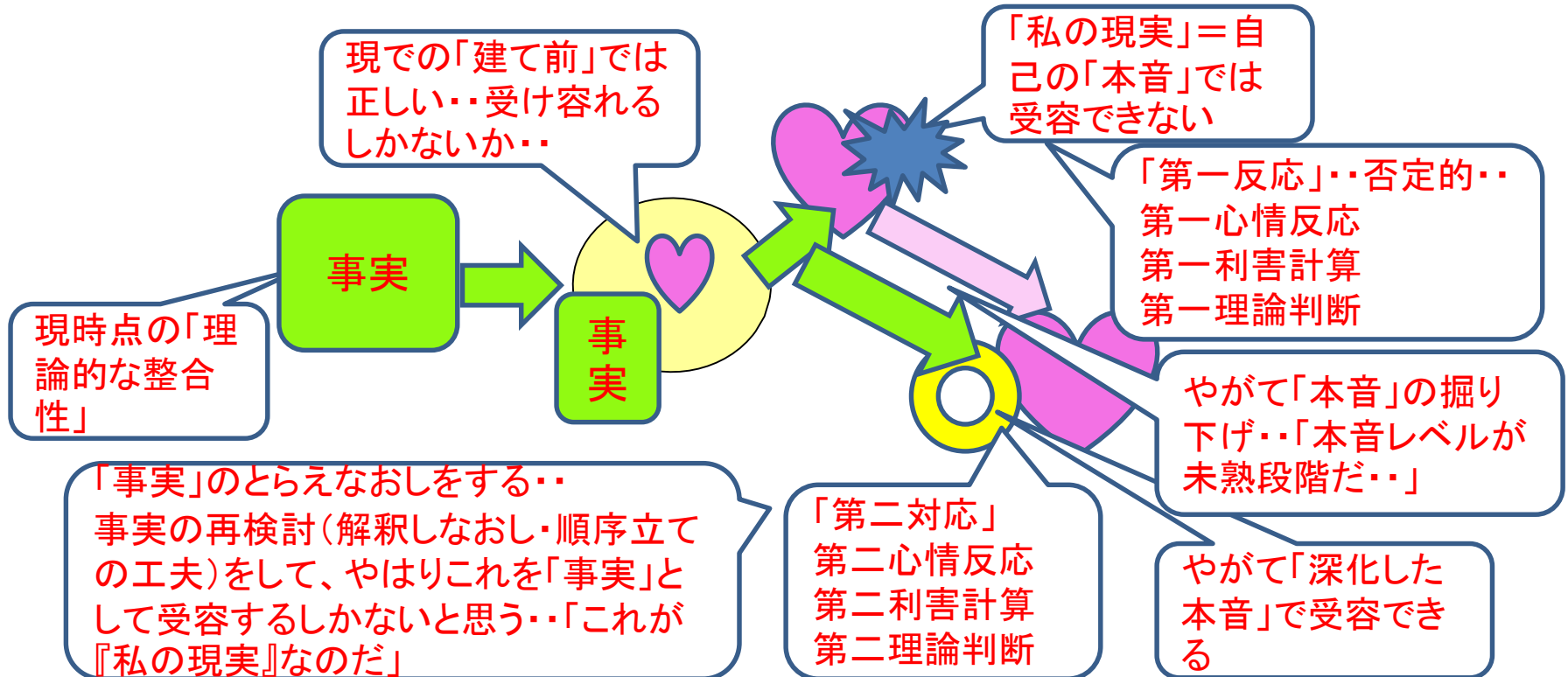
主観知が低レベルでは、その個人の「メンタルモデル」も皮相的で、そのレベルでの彼ら組織員相互の関係もその場の「組織人」レベルで建て前的なものでしかなく、「組織文化」も内実のない不確かなものとなる。こうした組織は、やがて変化対応ができず危機に際しては崩壊してしまう危険性がある。そうならないためにも、「主観知」の深化(掘り下げ)が必要なのであるが、だが、この「主観知」の深化・探究の道は途中から困難な道となる。

・(その時の「主観知の掘り下げ」は、やはり、理性・理論系から最終的には、感性・情緒系な気持ち反応へと進むのであるが、最後にはここが困難なところである。恐らくそれは、大脳辺縁系にある「生き残り反応」プログラムが、自己保存から自己執着を主張するからであろう。そうすると、たとえそれが真実でも、今の自分にとって不都合なこととか好ましくないことだからとして受容できない。その時に、「掘り下げ」を止めて「今の自分」に居直り、そこで判断するのであるが、単純系はこれでよいが、複雑な事項となると、この情緒系反応だけでは対応しきれなくなる。多くの失敗は、その場その場の単純な好悪反応に左右されることによる。)

(4)メンタルの掘り下げ

・・組織がうまく動くために・・

*「建前理論」(組織人)と「本音心情」(自己)・・どう対応するか



「解説」・・「事実」は否定できないし、歪曲もできない。それは受容するしかない。しかし、その「事実」をどう受容するかは「自分」による。建て前から「本音」へ、さらに、その本音を掘り下げて「自分の基底」へ向かうと、新しい発見ができる。

「提起 説明」・理論系と情緒系の連動を・

・Truth never harts you・とは言うが・

・でも、真実を受容するには第二感情・思考が必要・

・この言葉を教えてくれたMさんは「真実は本当は厳しくて傷つくのだよ。でもそれを受け容れなければ明日はない」と言葉を続けたのです・

* 組織(ボディ)は最終は「人」(メンタル・文化)により動くのです。それには・

* 理論系(理論・利害)では・事実を論理的に思考して反応・やや「建て前」的

* 情緒系(感情・利害)では・感情的な好悪反応・やや「本音」的

この2つがあり、それぞれの段階には、

* 「第一反応」(即応的心情反応・利害計算・理論判断)・現時点での「現自分」の反応・その時点での「組織文化」やメンタルモデルを保持している・

* 「第二対応」(反省的なそれら)・自分を越え出た時点での「新自分」の反応

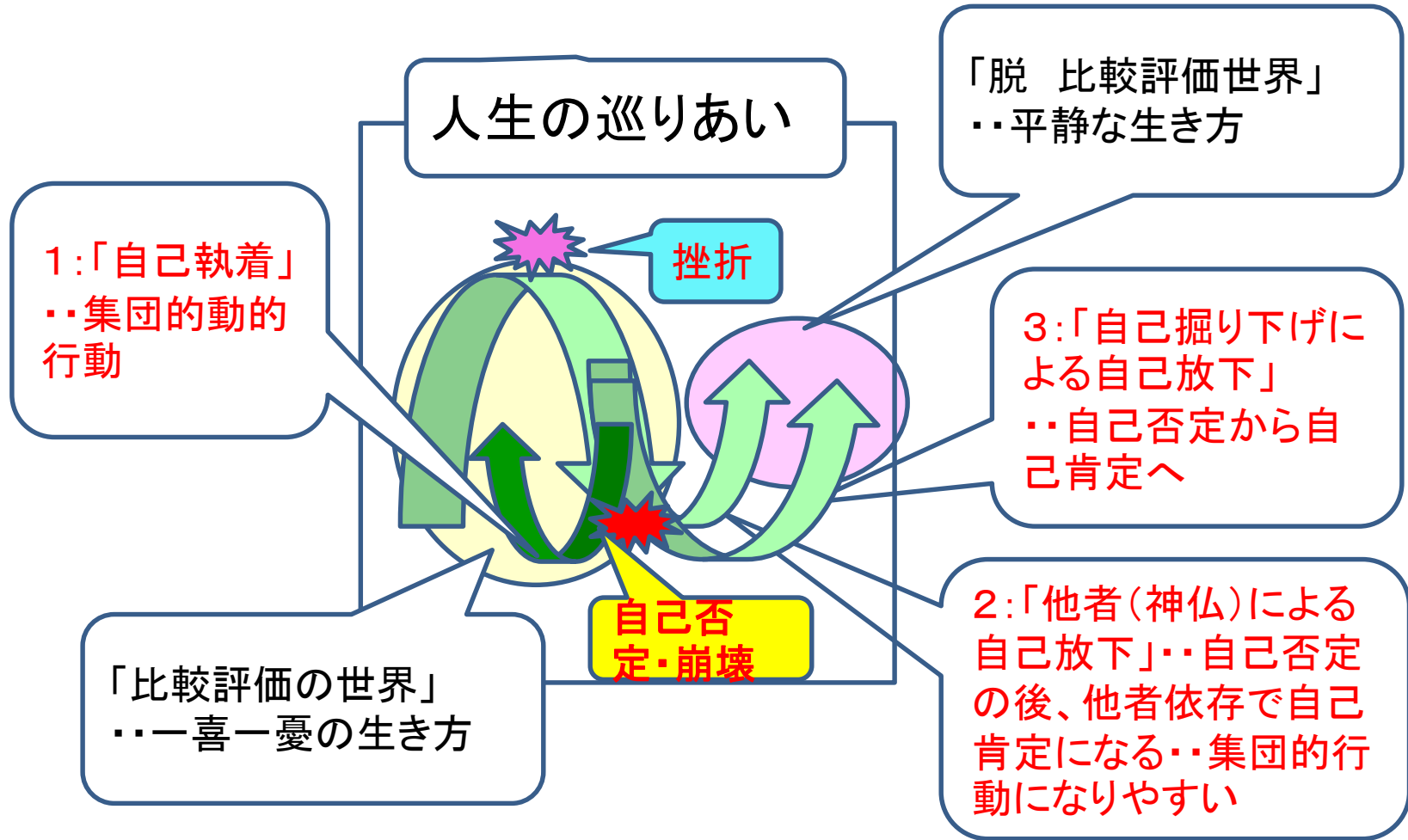
・その時点での組織や社会文化の矛盾に気付く、その自分を掘り下げる、さらには他の組織や社会の新文化を知ることにも支援されて「新自分」となりそれまでとは異なった「新たな事実解釈」ができることとなり、「真実は真実だ」と受容できるようになります。

・そのプロセスは、「組織人」から「自分」・(自分掘り下げ)・「自分の基底発見」・となります。ただし、途中でごまかして建前に逃げると「嘘」くさくなります。

それでは、どのようにして、この自己の掘り下げができるようになるか・次の「展開」からそれを検討してみましょう。

(5)メンタルの深化・・・三つの道すじ

・・・自己否定と崩壊・・・そして 自己掘り下げ



「説明」・・・人は成長するがそれは真っ直ぐに直線的には成長しない。成長途中で必ず挫折を経験し、それまでの自己の否定や崩壊の時を迎える。その時の対応によりその後の成長が決まることとなる。

「解説」・自己否定からの3つの道すじ

◎「組織人」から「自分」・（自分掘り下げ）・「自分の基底発見」・のプロセスでの原動力は、現時点への「否定」である。特に最後の「自己否定」は、「理論掘り下げと情緒掘り下げ」となるが、脳の構造からすると、最初は大脳新皮質がかかわる「理論系」の深化から始まり、最終は大脳辺縁系のかかわる情緒系に至るのであろう。たしかに、日常でも、理論的に割り切れても、心の奥の感情のしりはなかなか解消しない。仏教でいう「貪瞋痴（とんじんち）の三毒」（むさぼりと怒りと意知）もこの感情の領域である。これが、ある意味では、「個体維持本能」とも結びついているだけに掘り下げが困難なのであろう。

この掘り下げは現在の自己否定から始まるが、そこからの道には3通りあろう。

1: 自己否定への反発・逆に強い自己肯定へ

・自己崩壊や劣等感の裏返しとしての「虚勢」である。自己の掘り下げができない人間が、身の回りを着飾り、周囲の人間への過度な支配関係を作ろうとする。しかし、内実は貧弱である。

2: 自己否定から自己放下へ・しかし、神仏依存での信心へ

・自己の掘り下げをしていく途中で、その能力の限界に気付き、他者の救いにより、その掘り下げを進めようとする。・親鸞のように、これは深い自己理解と厳しい「自己放下」であるが、ここまで行かずに、依頼心だけで自己の掘り下げを止めてしまえば歪んだ自己肯定になり、第一の型の「高度な歪変形型」となる。

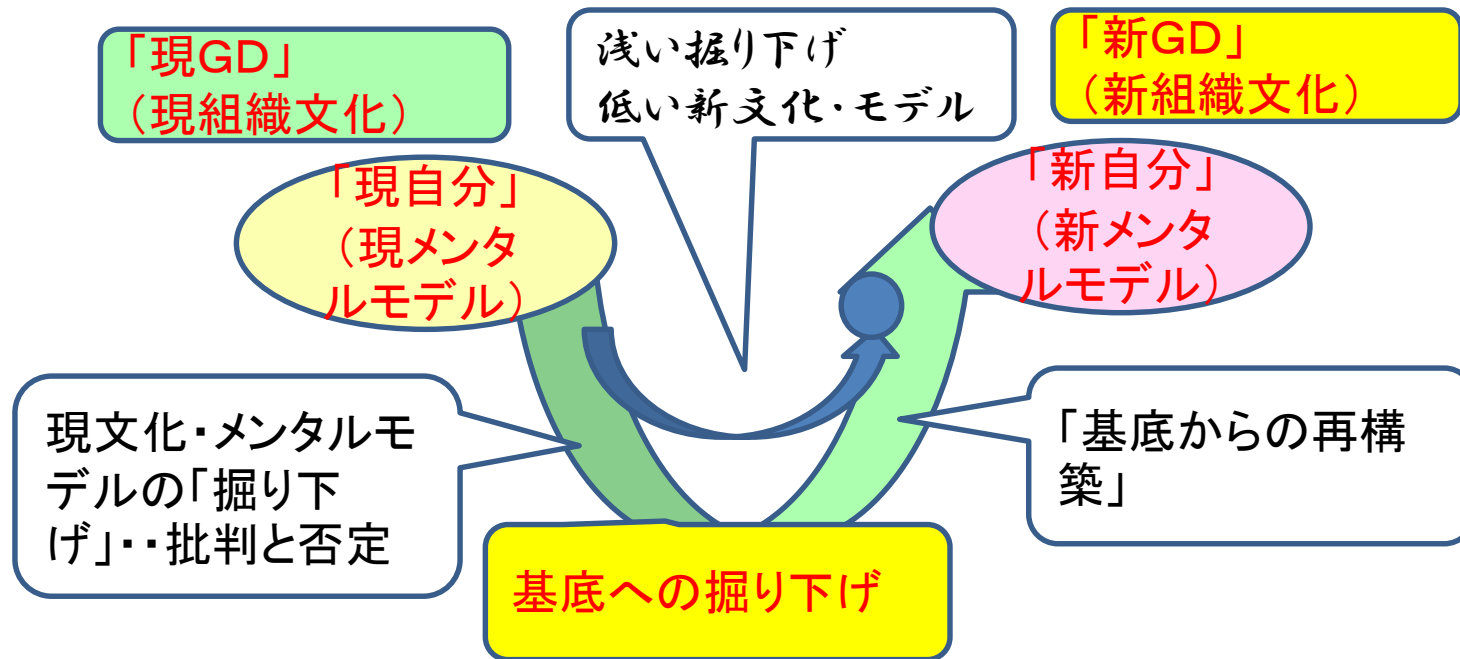
3: 自己否定から自己掘り下げへ・最終には到達できなくても・

・第二の道をさらに進むことでも可能か。または、初めから、依頼心を捨てて、「素の自己」を見つめてみようとするものである。元来の仏教の道で、禅宗系がこれに近いとされるが、多くの一般人にとって可能なことかどうか・・・私（筆者ka）にはまだ語る資格がない道である。

(6)「掘り下げ」から「再構築」へ

・「U理論」からの提起を受けて・

*「成長のプロセス」



「解説」・・・「変革」(成長ともいえる)は現状への「否定」から生まれる。人の成長でも、今日から明日には今日の自分からの抜け出ることだ。歴史を振り返ってみても、その組織文化から抜け出した思考をする人間が新しい時代を造ってきた。

「解説」

・・「U理論」とは、オットー・シャーマーが立てた理論であり、そのポイントは、リーダーの変化の内奥「源」を探究して、そこから問題を解決しようとするものである。彼らリーダーが「古いエゴ」を手放し、「新しい自己」を迎えることから物事の変化が起きるといふもの。

・・仏教の大乗仏教(特に禅など)の思考方法とも近いと私(ka)は思うのですが・・

◎「掘り下げ」・・自己否定から自己掘り下げへ

・・何らかの事件・事情に遭遇する

・・自己の限界を知る・・現組織文化の限界も知る

・・そのためには、「正当な掘り下げ」が必要

個人レベルでは瞑想、組織内では対話であろう

◎「基底への到達」

・・完璧なものを知ることは困難だが、互いの違いの根底「思考の原点・感情の原点」に気付けば、違いより、共通性「同志・共感者」の観点に立てよう

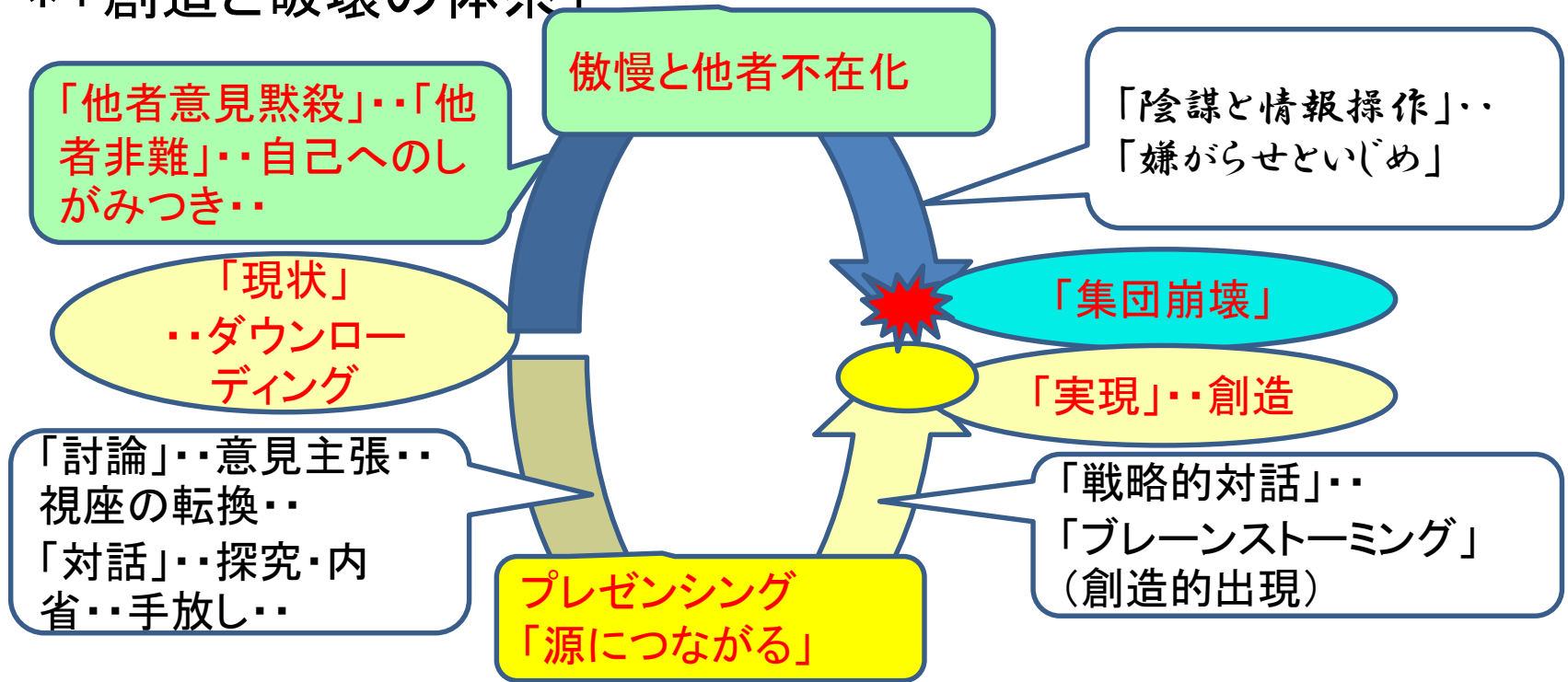
◎「再構築」

・・掘り下げが浅いと構築も低い・・目新しいが、現文化など同レベルでの「GD」となる

・・より深い掘り下げだと、大きなGDとなる・・そうすると、「統合理念」となり、組織間対立の緩和が可能となる

(7)「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」



「解説」・・・現在の自分から出発するのだが、自己の内省がないまま自分の感情と思考を前提に「積み上げ」ていくと、逆U字型となる。
自分の現状を内省し、視点を変え、今の自分の感情や思考法を手放すことの「掘り下げ」の方向に行くと「源」(「共通の基底」)に至るという理論。

「解説」

・先の解説にあるように「U理論」のポイントは、「掘り下げ」である。これは、さまざまな「哲学や宗教」での内省の道と通じるものであると思われる。

ここでいう「U字型」思考(掘り下げ)は、主観知の深化・内省であり、これを可能にするのは、自己内「瞑想」と組織内「対話」である。それにより、開かれた「思考」や開かれた「心」、さらに開かれた「意志」へと展開して、「共通の基底」にいたるとそこから新たな創造が生まれるという。

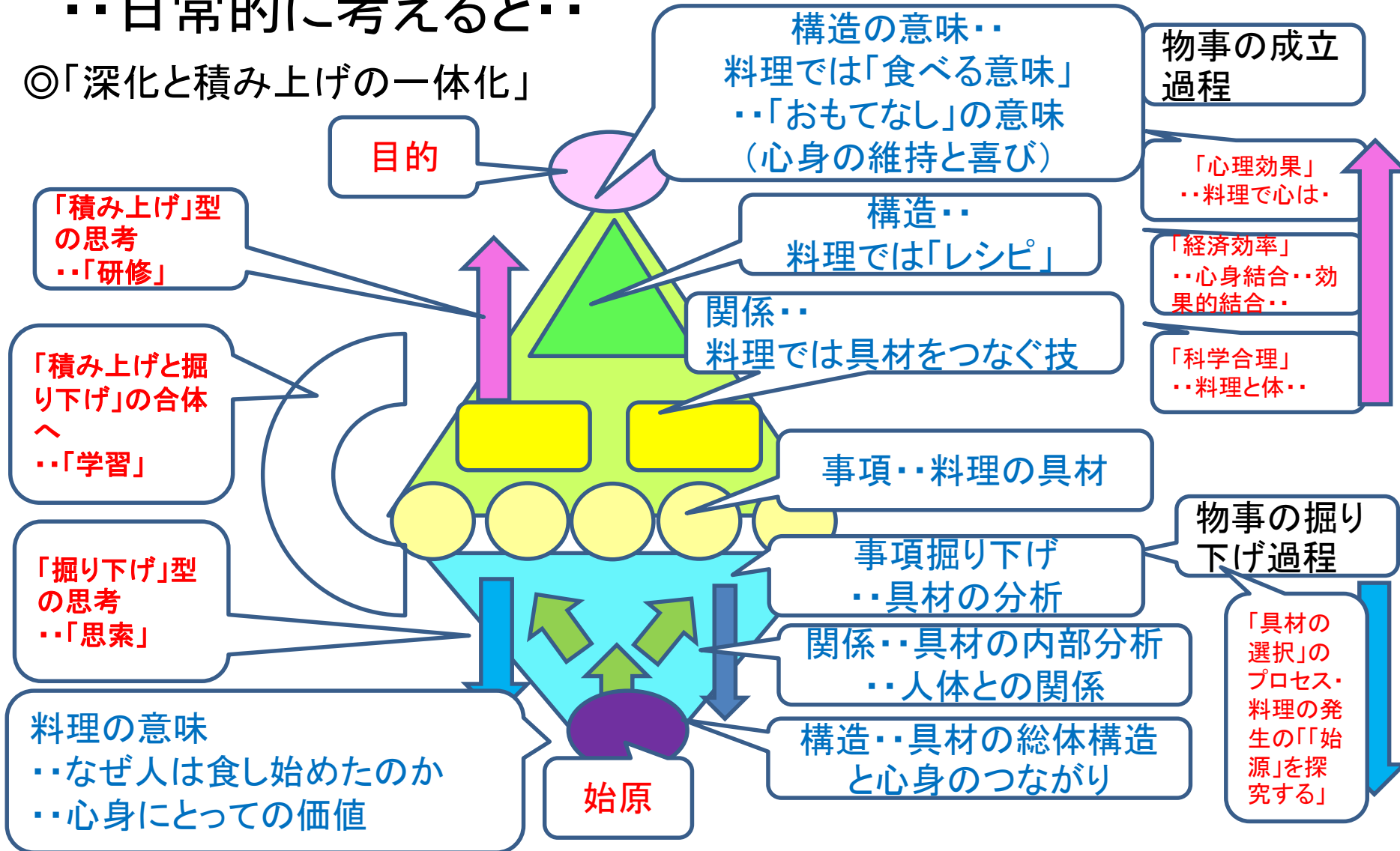
この反対に、「逆U字」思考(積み上げ)は、自己執着と他者攻撃という「迷いの道」であるが、これが私たちの日常の「比較評価」の世界である。この世界は、仏教では「貪・瞋・癡」(むさぼり・いかり・おろか)の世界であるとされる。この「迷いの道」は、「U理論」では「逆Uスペース」の道で、陰謀や情報操作となり、自己権力の乱用での「嫌がらせやいじめ」、さらに「殲滅」への動きとなり、「集団的崩壊」に至ると、日常語でわかりやすく説明される。

これが、多くの組織の崩壊の道である。組織内の「トップグループ」(CEOs)は、とかく「自信」を持つ人たちであることから、どうしても「積み上げ」思考で「逆Uスペース」なりやすい。それだけに、この「U理論」での指摘を重く受け止めたい。

(8)「掘り下げ・積み上げの構造」..

..日常的に考えると..

◎「深化と積み上げの一体化」



「Point」..「積み上げ」が確かなものになるには「掘り下げ」が必要なことは、建築で考えると分かりやすい。基盤に達しない土台の上の建物は不確かである。そのような建物は、「U理論」では「傲慢建築」といわれるものとなる。

「解説」・・日常との関連

◎「掘り下げなしの積み上げ」では・・

「数値目標」に追われたり、「早い結果」を求められると、私達は、現状の項目・事項を深く検討することもなく、それを前提としてプランを立て実行する。

・・単純な例では、子どもたちがテストで「よい点」を求められると、テスト内容のわからないことの検討もなく、とりあえず、その事項を前提として丸暗記して積み上げる。・・「とりあえずの結果を・・」というこの発想は、現実社会でいつも起きている。(特に、人命をかけた戦争で起きるのが最大の悲劇である。この「掘り下げ」のない組織による戦争崩壊は70年前、私たちの先人が体験したところである)

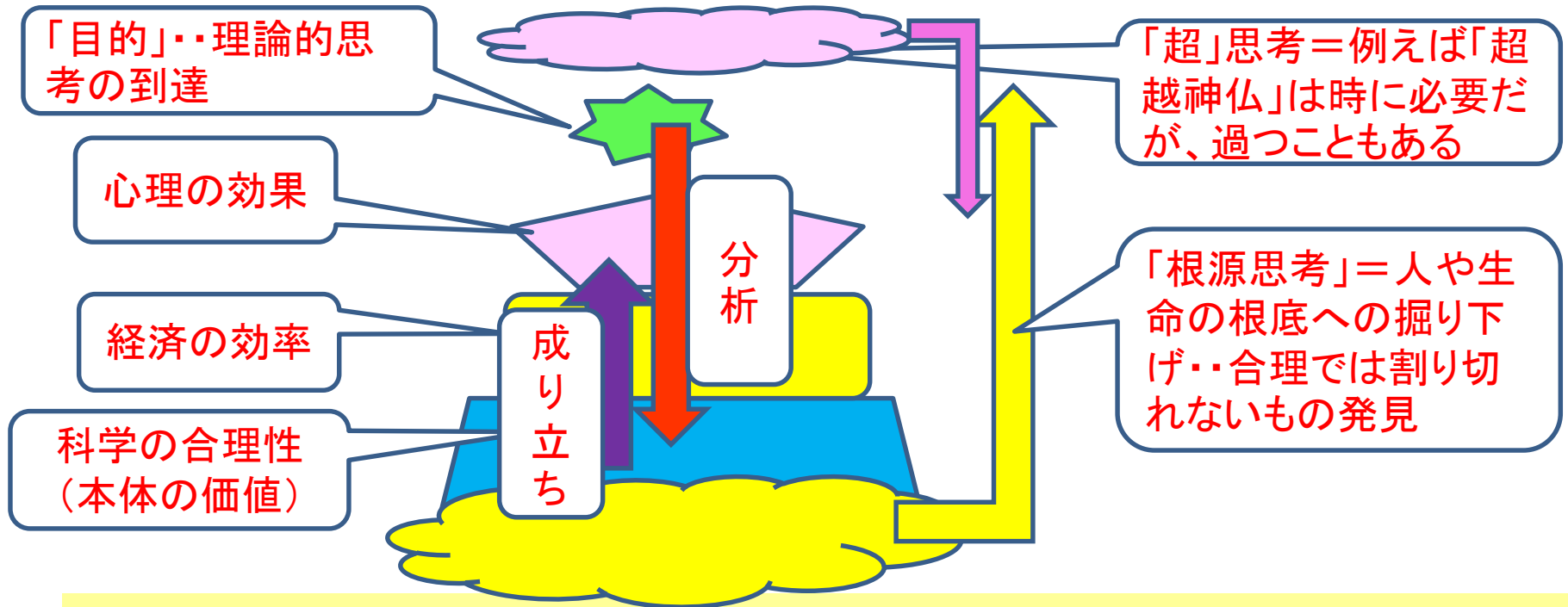
◎「掘り下げの後の積み上げ」が欲しい・・それができる組織と人材を

「目先の結果」が求められても、どこかで「現状の分析・検討」を行う人材や部署が必要である。それが「シンクタンク」だが、その時には、これまで研究したように、このメンバーに自分の「主観知」を検討できる能力が要るし、思考の自由保証が不可欠である。「とりあえずの結果を・・」に踊らされない「主体」を見定める思考の保証である。そして、彼らが、ものごとの「本質・基底」をいくらかでも発見できれば、その後、対象を冷静に分析できる「対象知」での「積み上げ」は信頼できるものとなる・

(9) 「掘り下げ」の根底の発見

・「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」の発見(哲学・宗教的理解)

「解説」・・・「合理の周りにおける非合理」

◎「私達の理論で理解できる世界」は合理的な分析と検討が可能であるし、それが人類の知力である。これは、「科学的合理性」「経済効率性」「心理効果性」の3つの分析で解ける。

しかし・・・理論的な理解では解決できないことが世界を取り巻いている。そのもっとも根源的な問題は・・・

◎「生命は、どうせ死ぬのになぜ生まれ、生きているのか」であろう。この問いかけには、理論的な説明はできにくい。

さらに深く考えると、生命の誕生の奥にある自然法則・宇宙のあり方そのものも合理的ではないのである。

合理的なら、もっと良い法則性を作成して、この自然界の不幸な状態をなくして欲しいと思います。しかし、現状の生命や自然の状態は不合理だらけです。そんな状態が、「合理の世界」の周りを取り巻いています。しかし、これが現実です。これには、「合理的思考」は役に立ちませんし、もしかしたら、誤ったメスを入れてしまうかも知れません。

この世界では、まず前提として、この自然や生命の状態を受け容れることから始めるしかないのかも知れません。生命の生存そのものの「意味を感得する」手法での対応が求められるのかも知れません。

・・・残念ながら、今の私にこの問への明快な答えはありません・・・

