

「組織論」



「発展編」

～「社会学・人間学から見た学校経営」～

・ ・これは、『安田女子大学紀要』（2014・2015・2015「百周年記念号」）と「補追編」（2016脱稿）を基に、2016年に一般読み物用に書き直しをしたものです・ ・

・ ・なお、「補追編」は「安田女子大学紀要」（3）の後に追加したものです・ ・

・ ・また、本論は約3年にわたる執筆を経ておりますので、若干の重複や用語のズレ等もありますが、ご容赦ください。

大部になりますので、もしお読みになるにしても、気長に寛容の気持ちを持ってお読みください・ ・

さらに、(参考)「古代アテナイ民主政治の興亡」を付記しました

(民主社会での経営の在り方と関わる「多数決」についての考察です)

『安田女子大学紀要』(2013より)

はじめに・一学校経営経験者からの提言

・「提言への思い」・

これまで、学校という組織の経営に関わり、それなりの工夫を行い、またその時に可能なだけの力を尽くしてきたつもりであったが、今、それを振り返る時期を経て再検討してみると、至らないことが多くあったことに気付かされた。「あの時、ああすればよかったのか・・・、この時にはこうすべきではなかったのだな・・・」など反省すべきことが次々と浮かんで来て、今さらに再現できない悔しさを思わずにはいられない。しかし、過ぎ去りしことはもはや取り返すことはできないことです。

さて、どのような箴言も自分で経験しないことには自分の身に付くことはないことも承知していますが、それでも、私の失敗したことごとを、そこから再思考して発見したことなどを加筆して、後生の方々に読んでいただければいくらかの気付きにもなろうかと思い、浅学・管見ながら叙述してみたいと思います。ご参考になれば幸いです。

平成 28 年 1 月 15 日

安田女子大学 金岡俊信

なお、本論は「学問的研究」を踏まえながら「実践的研究」の意味合いが強いものとなっております。「教育関係」の研究は、自ずと実践を伴うものです。その意味で、「学問的書物」と併せて「世間という書物」からも学ばねばなりません。ただ、その中間的立場は、「学問的書籍」に立つ人、「世間という書物」を多く読んできている人、その両者の人からすると中途半端な感があるかもしれませんが、その点をご容赦ください。

「本論・キーワード」・・・一言で言うと・・・

「組織のボディ」設計は、「重層柔構造」（縦横の調和した賢い組織）最適だ

「組織のメンタル」設計は、「柔軟対応力」（広く深い精神の働き）だ

*（理論系メンタル）＝「正しく思考，冷静に判断」

*（情緒系メンタル）＝「笑顔で発信，優しくキャッチ」

「組織評価」設計は、「積極評価：ポジティブ評価」が人材を育てる

「社会学・人間学から見た学校経営」



School Management

from the Sociological and Humanistic Perspective

・・・A Proposal to Progress beyond Modern Management Theories・・・

Toshinobu Kanaoka

「本研究論述要点」

- 1：近代合理主義組織は、前近代的組織より、合理的で機能的である
- 2：それにより、身分階級的制約や情実人事が減少し、実力主義となった
- 3：また、その合理・機能化のために、制度は明確化され、人も規格化された
・・・ただし、その結果・・・
- 4：組織が強大となり、組織万能思考から「組織拡大」が起きた
- 5：組織人も、「規格人」となり元来の人間性を失ってきている
- 6：その現状分析と改善について論じている

はじめに・・・人間学の定義と論述の視点

学校経営にマネジメントの導入が叫ばれて久しい。それは、経営理念としての「GD：グランドデザイン（ミッション・ビジョン）」の設定、現状分析としての「SWOT分析やクロス分析」、さらには実行段階における「PDCAサイクル」の導入として行われ、現在では、「職員資質の向上と給与体系との連動」にまで至っている。

私見ではあるが、十数年前までの学校にはこうした経営理論もなく、単なる前年度継続の経験主義でしかなかったことを想うと隔世の観がある。しかしながら、現在のマネジメント主流の学校経営にはどこかしたら危なさも感じられる。本論では、まず危なさの原因と背景について、「人間学的視点」の欠如と「組織の無限定拡大」の問題の2点から分析・検討してみたい。また、次回論文ではその分析・検討を活かしての提案を投げかけてみたい。

「近代合理的組織・・・その成功と欠陥」・・・前近代的組織の不合理性を是正・改革して、近代合理的組織が誕生した。これにより、不合理・非能率な身分制度や情実主義が改められ、合理的で能率的な組織となり、このような組織制度を導入した社会や国が近代をリードしてきたのである。しかし、これが行き過ぎると問題も起きる。とかく、合理的組織という語には、まずは「組織ありき」と考え、人間を越えた組織がまるで無機質な物体とし

て、それ自身で動くかのように思い、そこに人間の立場を入れることは非合理的なことだと批判的に思考する意味合いが含まれる。しかし、後述するように、組織は、大きな「構想」のもとに「仕事計画」や「組織設計」を行い、具体的な実行組織としての「制度」・「人材」・「物的インフラ」を備えて、仕事に当たるものであるが、その実行に際しては、とりわけ「人材」が最大のポイントである。無機質の組織が有機的に動くのは、そこに「人材」がいるからである。そして、その「人材」というのは突き詰めれば「人間」である。「人材」は「人間」を無機抽出して作られたものと見なすのが近代合理主義的な考え方であり、無機質であるほどその精度は高いと思われているが、そこに陥穽がある。本論で言う「人間的視点」とは、組織の中で人間はどのように生き、また活かされるのかと言うことについて、その組織に属する人間に焦点を当てて、哲学や歴史学・社会学や心理学の成果を援用して、この欠陥を修正しようとするものである¹⁾。

組織の目的が完全に正義でそこに一片の私情が入らない時でさえ、人間はその正義のために無機物にはならないのである。ましてや、目的の達成に私情が入る場合、さらには、そこに何らかの利害関係が絡む場合には、人間は組織の歯車にはなれないのである。また、もしも仮に、この無機質の合理的組織が組織としては成功している場合があるとしても、やがては、この無機質人間達が行うであろう非人間的な行動に対して、内外から多くの反発が起きるのである²⁾。しかし、時に組織論者は、このことを無視して、あたかも合目的な機械のような組織を現代合理主義の科学的な組織だと思いがちであり、多くの失敗を繰り返してきたのである³⁾。しかも、これが当初は成功したかのように見えることから、なおさらにその失敗は大きなものとなる。

「現代組織の拡大と人間の卑小化」・・・さて、人間は一人で生きられないことから組織を造り、それに従属したのであり、人はその組織の中で、何らかの自己の生存保証や承認欲求の充足を求めているのである。これらが満たされない場合には、組織への帰属意識や忠誠心を失うのであるが⁴⁾、現代組織は、合理的で能率的で利便性を備え、また民主化の進展と相まって満足度が増し、広く受容されるものとなっている。特に、我が国の場合、現代は「組織への信頼度」は歴史上もっとも高まっていると言えよう。このことは良いことではあるが、しかしその一方で、人々の思考方法に、まず「組織ありき」という発想が生まれ、「人ありき」という考えが薄らいできていると思われる。「自己」から出発するのではなく、「組織」が何かを準備して実行してくれるはずであるという思考方法である。それはまた、組織の担い手側にも伝播し、本来は個人が担うことまでも組織介入することともなる。皮肉なことに、民主化が進んだ先進国では、こうした「組織依頼病」ともいえる現象が起きている。

「現代組織の病理の克服」・・・こうした問題の解明が遅れているのは、組織の経営者達や経営学者達が、時として、組織の維持発展を第一命題として思考するために、組織に属する人間の当然なこの心理を見失ってしまうからであろう。かつて、筆者のような小さな組織の管理職であっても、その仕事に忠実であればあるほど、「まずは組織が・・・」という思いを持った経験がある。当然ながら、組織を解体して個に還元すればよいというものではない。これでは生存さえ危うくなるが、かといって合理主義組織を作り、そこで全くの組織人となって生きればよいという訳でもない。

それでは、どのような組織が望ましいのであろうか。組織により人は生き、活かされるにしても、まず「組織ありき」ではなく「人ありき」という思考方法で、「組織」と「人」とを対等な関係から捉え直し、それに参加している「人間の視点」から「組織にどうして参加しているのか」または、「どうしてここでは参加しないのか」と言う問いから出発することが必要であろう。そうすることによって、組織のあり方が違って見え、そこに、現代

組織の陥穽から抜け出せる道が見えるのではないか。本論はその方向での組織論研究である。

そこで、まず第Ⅰ部（本論）で、人間が活動できる組織とはどのような組織であるかを理論的に検討してみたい。そして、第Ⅱ部（次回論文）では、そのことを、現実の社会事象や歴史的事象を検討する中で例証していきたい。なお、研究の方法として、理論的検討を行うに際しては、この本質は、その「始源」にあり、「始まりから全てが見える」（ゼロベース思考とも近い発想である）という立場から、迂遠なようでも歴史的検討から始めたい。また、筆者の「実践的な研究」の立場から、理論的分析（「なぜ」の探究）だけではなく、実践的提言（「いかに」の探求）にまで検討の範囲を拡大している。

・・・このような現在の組織の問題（具体的な人間を無機抽出して想定した規格人を組織人とする）を象徴したものとして、責任者不明確なままでの巨大組織の動きが、3・11後の政治世界でも企業組織の対応でも見られた。現代の巨大組織は、具体的な人間の姿を見せないまま、組織として決定と実行を行ってしまうのである。この組織の中から、「人」を浮かび上がらせるのがこれからの課題である。・・・

第Ⅰ部：組織経営の理論的研究

1：組織の成立・・・自然発生の集団

(1) 組織以前・・・「自然状態」

人間の場合、全くの孤立した原始人の時代はなかったものと思われる。小さな群れ（バンド）を組んで連携して生きていたのであろう。ただし、これらの群れ（バンド）に意図的な組織化が行われていたとは思われない。それは、親子兄弟姉妹の肉親関係を中核としたバンドであったと思われる。また、バンド相互の連携も意図したものではなかったようであり、それは組織以前の集合か集団レベルのものであつたらう。

(2)：組織の成立・・・とりあえずの「現状マネジメント」

このような集合や集団では、自己保存が時として上手く行かず、危機に瀕することもある。それを上手く切り抜けることは、それなりの役割分担と相互連携とが必要となる。こうして組織が成立してきたのであろう。このような人類の発展段階は、実は、子どもの成長段階を観察することで推理できる。子どもも、彼等だけの仲間内での遊びの様子を見てみると、彼等なりの判断で役割分担を行い、成長に応じて遊びのルールを作っていくのである。これらについては、種々の「発達心理学」の成果が参考となるが、このように、古代人も現状の処理を上手く行うためには、内部にルールを作り、他の組織とも連携することが必要であることを知り始めたのであろう。これは、組織の初期の形態である「現状マネジメント」の段階である⁵⁾。まだここでは、組織の存在意味を考えたり、組織間連合のための共通の理念を想定する段階ではない。とりあえず、生存のために、個の対立と衝突を上手く回避し、組織の団結での生存競争に勝ち抜こうという段階である。歴史的に見ると、古代の村落共同体の成立期の頃である。

2：組織の発展・・・目的を意識してマネジメントを超えたリーダーシップ

(1) 組織内部の充実・・・役割配置と理念の発生

古代社会も、古代都市国家の成立時代になると、組織参加者の間に明確な役割分担が生まれ、それが次第に身分制度と連動していくこととなる。この役割分担と身分制度の関係は安定期には強く、変動期には弱まる。組織での役割分担は、基本は合理的・機能的であることであり、担当者もそれなりの能力を有する者が就くはずであるが、それに役得権を伴う場合には、いつの時代でも血縁・地縁の関係者が保持したがるものである。組織の安定期には、それも許されるが、変動期には無能者ではその役割を果たせなくなり、実力

主義の時代となる。この時、組織の役割の交替に際しては、個々人を越えた組織自体に価値をおく思想が必要である。新興勢力には、「なぜに、彼等を失脚させて我らがその役割を担うのであるか？・・・それは、人民の幸せと生存のために神（天）が命じた。」などの説明として理念が求められてくるのである。しかし、この交替がスムーズに行かないのが歴史の常であり、多くのドラマを演出する。だがしかし、結果的にはこの交替は歴史的必然である。

（２）組織間の統合と都市国家の成立・・・統合理念の形成

そしてまた、集団間競争や闘争が激化する頃になると、互いに統合してより大きくなるものが求められて来る。

①「理念の成立」・・・そうすると、具体的な集団を越え出た理念が必要となり、それは次第に抽象的なものとなっていく。「A山の神」、「B山の神」、「C山の神」から、抽象的な「山神」となり、さらには山や川、海を超えた「神一般」へと抽象度を増していく。「超越神」の誕生である。本来なら、これらの神は、超越的であるが故に具象の姿を持つてはならないものである。「偶像崇拜」は、具象的な神を超えられない低レベルの精神文化であるとして否定する理論的根拠はここにある。キリスト教でさえ初期の時代は偶像を禁止していたのである。ちなみに、中国の場合、この抽象的な理念は「天」として登場して来ており、これもまた具象は伴わない。ただし、このままでは一般大衆には理解できないものであるので、その神が化身し「具象化した姿」を後には造り、また、天の代弁者は「人の王」として具現化された。

このように、古代思想が展開された背景には、約2千年前の時代、組織の統合と都市国家の成立期を迎えた、中国・インド・地中海周辺での社会変動が考えられる。

・・・実は、日本は歴史上、古代都市国家成立の時代を迎えた時には、古代思想成立期から数百年を経たことから、すでに中国大陸やインドで作成された抽象理念が利用できることである。それ故に、理念を掲げて互いに理論闘争する歴史は浅い。本格的に組織間の理論闘争のために、「自己理念」が必要となるのは、近代の明治期になって、本格的に他国との競争が始まってからであり、今でも理念や理論に疎い文化となっている。・・・

②「理念の縛り」・・・さて、こうして理念が集団統合として設定されると、今度はこの理念が集団を縛るものとなる。具体から次第に抽象度を高めて設定された理念が、今度は上から集団とそこに属する人間を指導し始め、神信仰、民族意識、思想理論などが、時に一人歩きをしてしまうのである。そして、互いにそれぞれ信じるところの信仰や理念・理論を担ぎ、闘争するのである。当初は、自己の存在理由（レーゾンデートル）として防衛的な役割を果たしていたものが、次第に「理念の過剰純化」をおこし、攻撃的な理念となり、解決をこじらせて不必要な戦いや犠牲を強いるものとなる。人類の歴史上、同様の失敗を世界各地で繰り返し、未だに問題をこじらせているものがこの理念の一人歩きである。この「理念優位」の問題については、次章「現代組織」の検討でさらに深めたい。

・・・もちろん、一人歩きと言っても、それをなんらかの「ためにする」人がいて起こりうることであり、彼らの社会的地位の維持か、純粋な（と本人は思っているかも知れないが）理念信仰のために行われているのである。かつての日本での、戦前の右翼的扇動家、戦後の左翼的急進主義者たち、そして、現在での、アメリカでの宗教保守主義者たち、アジア諸国での、似非カリスマ信仰政權、一党独裁擁護の似非理論家、民族被害扇動家、さらに、日本でも大衆迎合的民族主義評論家など、歴史上、新旧組織対立には理念闘争があったが、その闘争には、こうした理念を自分達のために利用する時代迎合者達が必ずいるのである。彼等の、一見純粋で急進的な分かりやすい理念に扇動されないことが必要である。・・・

3：現代組織の理論的検討

現状の組織は合理的組織であり、「組織理念」のもとに統合された構造の中で規格化された人材を擁して、法規法令に則り、制度に基づいて仕事を行うものである。ここには、近代以前の情実的運営はないが、反面、「人間的な視野」も入りにくい。また、現代の組織は、「民主化」されればされるほど、その役割を頼りにされ、組織の無限定的介入を求められている。ここには、個人を捨て去る冷たさはないが、「まずは自分で」という発想を失い、「個」が弱まる問題がある。この2点が、現代組織の持つ問題であり、これからの組織が自己改革のために取り組む課題である。ここでは、現代組織をその成立条件と参加者の心情や彼等がおかれた社会状況から分析・検討してみよう。つまり、人はどうしてその組織に参加するのだろうか、また、組織は彼等に何をもたすのだろうかとの視点である。

・・これまで述べてきたように、実は、近代合理主義の組織論では、この人間的視点を排除することが科学的と思われており、それが現代の組織論でも引き継がれている。しかし、この組織は、意図抽出して造りあげた組織人を前提としていることから、これまで述べたような「まず組織ありき」という発想を持つ。この点については、M・ウエーバーも、先にも述べたように、近代社会や合理的巨大組織が、規格人（「精神なき専門人、心情なき享樂人」⁶⁾）を産み出すと述べており、組織参加者の状況について検討した発言をしている。・・・

(1)：組織の成立要因・・「利・情・理」

人間は、一人での生存が不可能だから組織を作ったのであるが、その彼等を結びつけていたのは、根元的な利害関係であり、そこから来る愛着という情であった。さらに、その組織が大きくなり、情が通じなくなると、そこに理論が必要となってきた。この理論は、思想として成立しその中核の考え方が理念として示されることとなる。これら3要素の関係は、ベースとしての「利害の一致」その上に「情の共感性」さらにその上に「理論・理念の共有」となる。

①「利害関係」・・原始的な次元の組織で、一時的な結合の場合には、利害だけでの成立となる。俗に言う「野合」の段階である。古代の軍事組織はこのようなものであったろう。現代でも、一時的な共通利害だけで繋がる組織はこうしたものである。しかし、これではこの組織は永続出来ないし、造反や分裂の危機を常に抱えている。それだけに他組織との抗争では負けてしまうだろう。

②「情的関係」・・そこで、情的な繋がりが求められる。それにより、造反・離反や分裂を避け、継続性が保たれた信頼できる組織となる。情の一番根元的なものは血縁関係でのそれであるが、次には地縁から生まれる場への愛着となる。古代王朝や部族組織はこうした組織である。現代でもこの情をベースとした組織は根強い。ここには、人類共同体としての「ゲマインシャフト」⁷⁾の原理と通じるものがあり、人々の故郷なのである。しかし、この情が組織の結束を高め強くする一方で、組織のあり方をゆがめ、崩壊させる元凶でもあることから、近代組織では排除されることとなる。

③「論理的関係」・・そして、近代合理主義を成り立たせている「理」の時代となる。実は、理念が組織をつなげることに最初に利用されたのは、古代都市国家であったが、近代社会での組織はその何十倍の規模の組織となるので、より理念の役割が大きくなり、その抽象度も高くなる。組織の目的も、「愛国心」や「社会的利益」・「公共の福祉」などとなり、そのための合理的運営組織とそれを担う官僚的組織人が求められる。そこには、個人的な利害関係を超え、私情も排除し、「理」を担ういわば「公人」が理想的な組織人とされるのである。そして、これにより社会組織が上手く運営されてきたことも事実である。この社会は、「ゲゼルシャフト（利益機能社会）」的な巨大社会であるから、これを支える組織はまた巨大な合理的組織でなければならない。それ故に、機能追求の側面だけが肥大化し、人は組織の歯車と化し、組織自身がそこに埋め込まれたシステムにより自動回転してしま

う危険性も持つ。

④「バランスある組織に」・・・この合理的設計に、これまで忘れがちな「人間学的視点」からの検討を加え、顔の見えない抽象度の高い無機組織に、具体的な人間の状況を加味すると組織の動きが有機的なものとなろう。それにより組織は、弱体化するのではなく、却って、現実的でより効果的活動が行えることとなるのである。人はいつの時代でもどの場においても、自分の存在を問いつける生き物であり、それだけに自分が「何者かである (somebody)」ことを認知できる組織に属したい思いを持ち、そうした思いが実現できた参加者の多い組織が活性化して生き残るのである。「人間学的視点」からすると、その組織毎に、「利」での認知・「情」での認知・「理」での認知がある。「利・情・理」の3つのバランスが、組織によりそのバランスの角度には多少の違いがあるものの、上手く成立することが肝要である⁸⁾。

・・・このバランス分析は、経営理論では重要である。この組織は、何を中心にして結びついていくかの分析なしに経営方針を立てると大きな失敗となる。例えば、子供の勉強を促すための褒美は是非かという議論があるが、一般には、褒美は外的報酬であり、内的報酬としての「学ぶ面白さ」には及ばず、時には害となるという結論である。この議論の奥にあるのは、学習組織の結合は、たとえそれが親子関係という小集団でも、「理」(学び)が中心であり、情や利害ではないということである。(後者の2つがあり得るのは、二義的な段階で、学ぶことにより親に喜びの気持ちを伝えたいとか、入学・入社試験合格によりもたらされる利益の段階であり、第一義的には、学習集団ならば、「学び」(理)を褒めることであろう。)

このことから、その組織が何を中心に繋がっているのかは、その評価制度(報酬制度)により明らかとなろう。営利企業であれば、「利益」(利)としれ生み出した「仕事」(理)の両方を褒めること。ボランティアなら、「支援の気持ち」(情)と相手の「利便性の向上」(利)を評価するであろう。「学び」(理)と「生活力」(情)を育生する「仕事」(理と情)を中心として結合した学校組織の経営ではどのような評価のあり方を考えるのが妥当だろうか。どの組織でも、根元的には、基底に「利」があることは明白なことではあるが、全てを、いきなりこの基底(利)に還元してしまえば、その組織のその組織たる存在理由も解体されてしまうのである。

この「利」による評価については、現場の従事者からは次のような苦渋もある。「時として組織がマズローの(欲求のピラミッドの)下層レベルの欲求ばかりを重んじるのは、それ以外に従業員に報いたり、従業員を評価する方法を見いだせないからなのかも知れません。私自身は、高い給料にモチベーションをかき立てられることはさほどないのですが、組織は私の仕事ぶりに対する評価を給料の金額で表現しようとしています。私は他の形で評価される方がうれしいのですが、他に評価方法がなく、同僚たちはみな給料の金額による評価を受けています。そうすると私も、自分にとって給料がモチベーションになるかは別にして、他のみんなに負けたい評価を得たいと思います。・・・」⁹⁾。

人は、自己評価しながら一定のプライド充足(somebodyの確認)を行うのだが、それは「利」(給与)よりも、「理」(仕事能力)や「情」(仕事への感謝)の方がより価値の高いものであろう。組織の「利」の評価の移行は、このプライドとの関係も特に留意すべきであろう。

・・・余談ながら、「知と情」に関しては、「情的な経営」要素を加味して成功した話として、『戦国策』に次のような話がある。「孟嘗君の食客、馮驩(ふうけん)はさほどの能力もない男と思われていたが、領民の借金取り立て業務を行えるというので遣わしたが、彼はその借金を放棄して帰ってきたのである。孟嘗君は怒り、彼を叱ったが、彼の理論(債権放棄で「義」をあがなった)にも一目置いた。その後、孟嘗君が一時不遇となり、都を離れて自分の領地に帰ることとなった時に、領民に歓呼の声で迎えられ、そこで初めて目光合理主義経営を超えた真の経営の理論に気づくという物語である。」¹⁰⁾

しかしまた、逆な意味で「情的」であることの怖さの話も想起する。これも中国の戦国時代の將軍「吳起(呉子)」の話である。「將軍である彼は、部下の足の戦傷の膿を吸うほどの部下思いであるが、自分の息子が膿を吸ってもらったことを聞いた母が悲しみに暮れるのである。「次の戦では、息子は將軍のために死ぬであろうと」¹¹⁾。

・人間学的検討では、この「情」のもつ両方の側面、情の有効性と情に絡まれて利害と理論を忘れる怖さがあることも考慮しなければならない。

(2)：組織の3形態・「個体・液体・気体」または「納得・説得・強制」

ここでは、組織の参加者のつながりのあり方から組織の形態を検討してみたい。

①「組織の形態」・人がその組織内で、自由がないまま強く結びつけられている状況を「個体型」、緩やかに繋がっている状態を「液体型」、つながりがかなり自由である状態を「気体型」としよう^{1,2)}。これは、自然界の「水」の状態になぞらえたものであるが、こうした分析から、組織改善のヒントがつかめる。

②「結合の3種類」・この3形態の中での、人の結合の仕方は、それぞれ「強制・説得・納得」での結合となる。「強制」は速い決断と実行が求められる時、また大きな混乱を收拾する時、さらに参加者集団に理解や判断能力が十分ではない時に行われる方法である。「説得」は、聞ける能力を持つ人材と、彼等の判断を待てる時間的余裕がある時に行われる。「納得」は理想的な状況の場合に行われる。参加者の理解力も高く、参加意欲も強く、自主判断と独立実行力があり、自己責任能力がある時である。この三者で時間的に一番速いのは「強制」であるが、やがては反発を産む。内発的で大きな力を出せるのは「納得」であるが、この状態にまで高めるには時間が掛かりすぎる。現実的には、「説得」による結合が一般的なものであり、健全なものであろう。

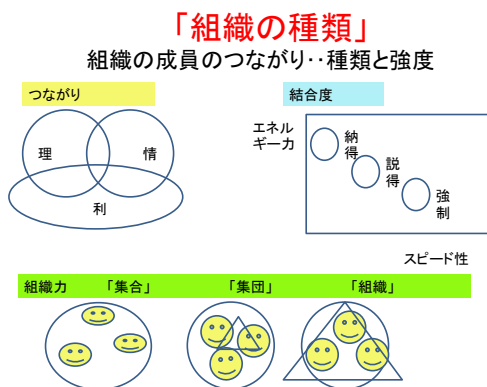
この説得や納得に当たっては、そもそも組織の結合要素(利害・情感・理論)での参加者の議論や合意が必要である。全員の合意ということはありませんし、それは時に改革時点で必要な批判勢力を封じ込める全体主義となるので避けなければならないが、少し、中核組織の参加者での納得合意は必要である。

③「3形態の活用」・組織は、この3形態を柔軟に活用することで活性化できる。例えば、企業では、財務部は個体型でルールを厳しく、営業部では液体型で仕事に柔軟対応を、企画部では気体型で自由な発想を持たせることが考えられる。また、学校経営では、生徒指導の対応を、児童・生徒・学生の発達段階に応じて、初年生は強制的な個体型で、中級生は説得の液体型で、上級生は自主性を尊重した納得をベースにした気体型での対応ということも考えられる。このように、組織の形態についての分析とその活用の思考が深まれば、人をどの場面でどのように活かせるかという経営能力が高まろう。

・例えば、学校経営では、生徒指導での「服装検査」において、1年生は学年集合でやや強制的に、2年生は学年集合でも説得型での対応を、3年生はクラスで自主点検という納得型で行う。また、清掃活動でも、3年生になると、納得型の「自主エントリー制」にして、自発的に清掃を行うなど、成長段階に応じた活用も考えられる。これについては、第II部(次回論文)で具体を述べる。

(3) 成長する組織に・硬直化と崩壊を防ぐには

さて、それでは、内部にこのような要素・要因を持つ組織をどのように充実・成長させていけばよいのでしょうか。「人間学的視点」から、参加者の状況分析を行い、検討してみよう。一般に新しい組織は、その前の組織の欠陥を是正するために、新たに改変されて新しいしくみとして生み出される。しかし、歴史を見るまでもなく、日々の経験でも、その新しい組織も、やがて欠陥を持つ組織へと墮してしまふ。その変化を見ると、そこには次



の様な法則が見られよう。

①「組織の硬直化と無限定介入」・・・最初の組織は、意欲ある参加者が自由に活動できる状態である。やがて、一定の権限と責任を持つことで、組織の中に活動をルール化する必要が生まれる。そして、その中で組織の中核が複雑な状況把握と処理のために「理念」を設定し、現実的な権力を持つこととなる。この段階で、参加者の自由と中核権力の指示・命令との摩擦が生じる。それが、やがて中核権力の勝利と指導強化により参加者の規格化がすすみ、組織の硬直化が起こり始める。中枢部が理論的正統性を持ち始めるからである¹³⁾。そして、この中枢部が権力と理論と情宣力を持ち、情宣での意識変化、権力で的人事操作により、参加者の自由を内外から弱めていく。その後いつか、予期せぬ状況に遭遇し、硬直化したこの組織は現実対応できなくなり組織崩壊が起こるのである。

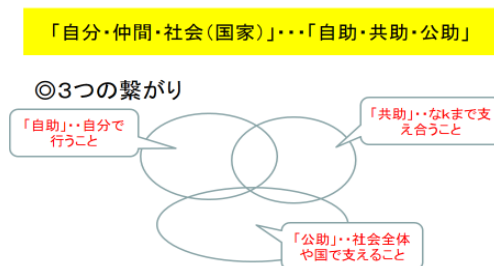
実は、この崩壊までに、組織の成長と共に組織の内外への介入も増しているのである。巨大社会では、個人的取り組みよりも組織的取り組みが効果的であることから、至る所に組織が介入することとなる。先の個人の規格化と相まって、このような個人領域への介入は、個人の弱体化をもたらし、一層の組織の硬直化を進める。

②「組織理念の揺れ（スイング）」・・・この「理の硬直化」は、組織間抗争での「理念」抗争でさらに進行する。組織は構造化して行くことで、組織毎に「理念」を持つこととなったが、それ故に、組織内部の内部組織間の抗争も、外部組織間の闘争でも理念闘争ともなる。そして、この抗争や闘争では、自分の掲げた理念を必要以上に正当化して行き、「理念の過剰純化」が進行し、その逆に相手の理論を不当に評価し排除しようとする。そのために、それに勝利した側の理念が行き過ぎてしまうことが起こる。これが理念の揺れであり、時として不合理な状況を起こし、硬直化した組織においては、その修正には十数年を経ることさえある。

・・・私見ながら、歴史上の例としては、70年前の敗戦から、勝者理念（アメリカ文化）が必要以上に拡大し、敗者理念（日本文化）が不当な扱いを受けてきたこともその例であるし、最近の身近な例としては、10年余前の教育組織内での理念の対立を想う。理念対立が局所的に現れた「元号か西暦か」と言う理論闘争も、現実的な内部組織間の権力獲得という動きの象徴として行われたことであるのだが、それが行き過ぎると、「元号と西暦」のどちらかが正しくまたどちらかが不正であるのかという硬直した思考に陥ってしまうのである・・・

③「組織の柔軟化へ」・・・そこで、こうした組織の硬直化と介入による崩壊を食い止めるにはどうしたらよいか、組織に参加している人間の側から検討しよう。ここでは、新しく「個（自）・集団（共）・社会（公）」の概念を利用して、また、前述の「利・情・理」と「気体・液体・固体（納得・説得・強制）」の理論を用いて考えて見たい。

◎「組織か、仲間か、個人か？」・・・始めから「組織ありき」の思考をするのではなく、「組織への参加の状態」から見ていくと、個人が自ら動く「自助」（自分でできる）の段階と、人との協力関係で動く「共助」（助け合えばできる）の段階、さらにより大きな組織を必要とする「公助」（大きな組織の支えがないとできない）の段階があることに気づく。この、「自助・共助・公助」の思考方法は、前述の「気体型での自由」「液体型の柔らかい結合」「公的強制力をともなう組織的結合」と関連する。組織が活性化して、硬直化が起こらないためには、「人ありき」の発想から、組織の源点である「個人の自由」と「連携の柔軟さ」の保証が必要であるが、組織の役割が緻密に



なり、また大衆保護の役割を担うこととなると、本来は「自助」の領域であることでも自分で行わなくなり、グループや公的機関の介入を期待することとなり、また、その機関もそれに答えるべく過剰介入してしまうのである。そして、「組織ありき」の発想から、個人の自由は奪われ、あるいは、個人が自由を放棄し組織依存を高めていくと、組織の「正確な運営」が進むにつれ、連携の硬直化が強められる。このような状況を回避するためにも、「自助・共助・公助」の理論的分析を入れて、改めて検討することが必要であろう。現状での実際の人の思いや動きの具体的状況を把握・分析し、この介入は、その人達にいかなる効果があるのか、また効果もなく何かを害しているのではないかなどの検討を当事者の状況分析から行わなければならない。

・・・例えば、本来は個人的権利である学習能力・運動技能などは、自助の領域であるが、これに共助的発想が入りすぎると、仲良しグループだから「差を付けない」ために能力や技能を均一化しようとしたりすることも起り、成績順位の発表に躊躇する事態もあった。協働学習は学習の進展では必要・不可欠なものだが、これも自己学習をベースにしたのものであり、先に「グループありき」ではない。また、公的機関がその責任領域を過剰に要求されて、本来は個人の学習領域である書籍閲覧の制限にまで関わってみたり、さらに、これも個人の権利としての携帯電話についての指導に公的機関の指導介入を過剰に求められ、これに怠るなどの現象も見られる。教育として、自主能力の育成を考えるならば、子供の発達段階に応じて指導しながら柔軟に対応していくことが合理的と思える。こうした傾向は、社会全般に見られ、学校教育での学習指導にも及んでいる。本来なら、学習の発展段階では自主学習段階に相当する高校や大学での学習が主体的・能動的なものではなく、公的機関がサービス保証し、生徒・学生はそれを受信するものと化し、学習者の主体性が失われてきている。「自分・仲間グループ・公的組織」(自助・共助・公助)の順序を混同してはならない。・・・

・・・なお、組織が自助の領域にまで介入して、個々人の成長が止まることについては、M・ウエーバーの「鉄の檻(殻)」¹⁴⁾を想起したが、現代の組織は、アメリカの心理学者、Hilde.Bruchの『The golden cage (金の鳥籠)』¹⁵⁾の方が比喻として妥当であろう。これは、中産家庭の過保護が子供を心理的に追いつめ、拒食症に追い込むという分析であるが、現代の先進国の社会組織も、情緒的な介入の拡大により「本来は自由な雀たちを閉じ込める組織の籠(ゴールデンケージ)」となってきているのではないか。その中で、粘着的な組織的圧力により、人は個人の強さを喪失した状況に陥っているのではないだろうか。・・・

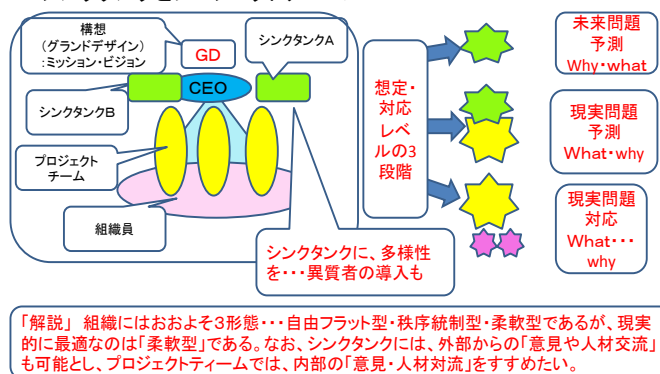
◎「重層的柔軟組織」・・・それでは、「人から出発」する人間学的視点を活かして、硬直化しない重層構造の組織形態とはどのようなものだろうか。それは、その「構想」では、理念設計においては、「先人の知恵」・「将来予見」・「現場からの提言」を重層的に取り入れ、組織形態としては、フォーマルな形態をベースにするにしても「インフォーマルな制度」も許容し、人材育成では「内部対流と外部交流」とを行い、環境インフラでは機能的な場とともに「ゆとりの場」(仕事と遊びの中間・サードプレイス)を設けるなどの配慮のあるものである。

その組織形態としては、組織の中核部は「合理」と「納得」のもとに強い結合で「個体型」であるが、その周辺部には「情的動きを感知」しながら対応できる「液体的自由」をベースにしたプロジェクトチームを付属させ、さらには理論思考では、「気体的自由」(それ故に、個人の顔の見える提案や批判的意見提言の可能な自由)のシンクタンクを中核部に連結させた、かなり柔軟な重層構造をもった組織となろう。

そのためには、理念を担うリーダー達と、実務経営を行うマネージャーと、現場を担当するワーカーと、それぞれの役割分担と連携が必要である。リーダーシップの段階では、理念の検討を、先人の知恵と未来予見、現場状況からの提言などをもとに慎重に行う。マネージメントは合理的経営のために効率的で正確な手法を検討する。現場ワーカーは具体的な作業段階での実際的工夫を行う。それぞれの有能さは少し異なる。だから、リーダーがマネージャーになってしまうと、その組織は、現状仕事は精緻でも先行きの見えないものとなる。また、マネージャーがワーカーになると全体的な把握が出来なくなる。組織の活性化のためには、三者の役割が意識されることが必要だ。

最適組織(柔組織)の有り様

* シンクタンクとプロジェクトチーム



もちろん、それが有機的に働くためには、組織参加者がこの3つの役割を担う経験をすることが求められる。現実の人間が実際に3つの役割を体験することなしには、組織の活性化は起こりにくい。現在、企業などで、組織制度が柔軟になり、ミニリーダーやマネージャーをワーカーから募集して体験させるようなことが行われているのも、この組織論から頷けるものである。今後、学校組織においても、このような柔軟な組織運営が求められよう¹⁶⁾。

・「リーダーシップなきマネジメントは、ある人の言葉を借りれば、『(沈み行く)タイタニック号のデッキで椅子を片付けるようなもの』である。」¹⁷⁾との指摘があるが、役割混同は組織を危うくさせる。有能なマネージャーとリーダーとは異なるが、組織内での有能さが評価される時代にはこの混同が起こる。マネージャーがリーダーとなり、目的を見失わない、現場での対応を最優先する。軍隊でも、これが混同されると、軍人が政治家を押さえて戦略を戦術レベルに落としてしまう。「文民統制」(別に軍人上がりでも外交内政の政治判断できる政治家になれば良いが)が必要なのはこうしたことからであろう。中国では、古来から(科挙の後でも)「文官優位」であると聴く。また、逆に、三者の分断も組織を危機に陥れる。合理的思考のないリーダーシップ、現場なきマネジメント、理念も経営理論も無視した現場セクト主義では組織は立ち行かない。慧眼な経営者は、後継者をワーカー、マネージャーの経験を经させてからリーダーにするようにしており、自分の周辺にも、マネージャーと共にワーカーグループの代表を経営グループ(CEO)に加えている。もちろん人事停滞による側近政治が起こらないよう、内部の人事対流や他組織との人事交流もすすめている。

・ ・ 本論の終わりに ・ ・ 「次回論文」への提言も兼ねて ・ ・

以上で本論「学校経営論 第I部 理論編」を終えるが、ここで本論のまとめと次回のための提言を行っておきたい。

近代合理主義によって造られた合理的組織は、前近代的組織よりも、機能性・能率性・明示性・公平性などの特徴を持ち、数段と進んだものであるが、いくつかの問題点を持つ。

その第一が、「法規主義の過剰な徹底」（「法治主義」とも言われる）であり、その結果の「規格化された組織人材」の出現である。また、第二が、この組織の社会的受容の進展と相いまっての組織の無限定的介入であり、その結果の「個人よりも組織の優先」という意識の蔓延である。自分でできることは少なく、組織的にグループで、あるいは全員のまとまりでしか物事は実行できないものであると思われ始めている。

こうして、「まず、組織ありき」の発想が強くなり、組織人の参加意識を高め、意欲の向上を期そうとするプラン設計でさえ、「組織」の発想から出された「組織人」を前提としており、組織に参加する直前の「人間の生の状況」を見るのが少ない。そして、今、無機質な顔の見えない巨大組織が、その組織の内部論理で、現実社会の具体的な実生活を巻き込んで、自動回転しているのである。

こうした状況を改革するには、前述した「柔軟な重層的組織」の構築によることとなるが、この具体的な展開は「次回の論文」で論述したい。

「引用文献・参考文献」

1) 本論は、近代合理主義の欠陥について言及することで改善を期するものであり、これを否定するものではない。「支配を『私権』として所有する者から切り離して、『客観化』したのは、この近代合理主義組織と『法の合理的体系化』であることは疑い得ない。」(M・ウエーバー『権力と支配』講談社学術文庫、2012年、305～306p.)の立場は堅持しながら、この欠陥を補完して、近代合理主義組織の現代・未来的な改変・強化を図りたいのである。

2) 合理的組織として人間を無機物化した成功例は、ナチス時代のドイツ官僚制であろう。しかし、それは、無機的人間組織の理想型であるが故に非人間的行動を行い、反発と批判が起こり、長期的には崩壊した。その時の組織人の心情については、ナチス官僚のアイヒマン裁判の中で明らかにされている。「アイヒマンの弁明・・・『人格としての私ではなく、組織人としての私がそれを行ったのだ。・・・』」(開高健作品集『裁きは終わりぬ』新潮社、1982年より)。なお、このアイヒマンは、M・ウエーバーの指摘する官僚制度の中でできる「精神なき専門人」そのものである。

3) 近代組織の先駆けによる成功と失敗は、織田信長にも見られる。岐阜城や安土城への築城に際しての家臣団の編成の配置に近代合理主義の組織設計の意図が見られる。家臣団を「地付きの人間」として見るのではなく、組織の「人材・駒」として配置しようとしている。この近代合理主義的な組織編成が、中世的な組織編成でしかない他の大名より抜きん出た彼の軍団の強さである。(千田嘉博『信長の城』岩波新書、2012年。)・・・なお、私見ではあるが、この組織が合理的であるが故に、人間離れの行動を行い、人心が離れることとなり、自己崩壊していく。このことを感得した後継者達(秀吉と家康)は、合理主義と人間関係論との妥協的な組織運営を行うこととなったのではないだろうか。

4) 人間が他者との関係で、自己承認を求めることについては、マズローの「欲求段階説」(A.H.マズロー『人間性の心理学』産業能率大学出版部、2007年)に詳しいが、これを、社会的に検討して、人間が「somebody」として認められたい心情を持つことについて理論的展開をしたものとしては、山崎正和『消費の美学』中公文庫、2001年。

5) 古代人の社会に、個の衝突回避のためのルール作りが見られ始める。『ハムンラビ法典』(紀元前1700年頃)はそのルールを編纂したものである。

6) M・ウエーバー『プロテスタンティズムと資本主義の精神』河出書房新社、1975年、234p。

7) テンニース『ゲマインシャフトとゲゼルシャフト』岩波書店、1973年。

8) 童門冬二『「情」の管理・「知」の管理』PHP文庫、2001年。ここでは、知と情の兼ねあわせた管理について、具体的歴史事象から述べている。理論的な分析も必要だが、現場での管理に当たられている方々には、実践的な学びができよう

9) リンダ・グラットン『WORK SHIFT』プレジデント社、2012年、359p。筆者は、これからの時代に、「利」だけの評価の仕事世界から「自分にとって大切なもの」への仕事世界への変

化の可能性があることを説いている。

10) 近藤光男『戦国策 中』集英社, 1986, 11p~18p。

1 1) 司馬遷『史記 吾起列伝』(中国古典文学大系) 平凡社, 1998 年, 178 p。

1 2) この組織分類については, 常磐文克『知と経営』日経ビジネス人文庫, 2007 年。

1 3) 日本ではかつて新左翼勢力などで起きたセクト主義や理論闘争があるが, 現在では, 合理的組織の精緻さ追求で, 法令法規至上主義となると同様のことが起こりうる。なお, この観点からの指摘は, 郷原信郎『「法令遵守」が日本を滅ぼす』新潮新書, 2008 年。また, かつての日本軍の組織研究からの指摘は, 野中郁次郎『失敗の本質・リーダーシップの本質』ダイヤモンド社, 2012 年。さらに, 山本七平『日本はなぜ敗れるのか』角川書店, 2004 年。なお, 組織の転落については, 堺屋太一『組織の盛衰』PHP 文庫, 2007 年 に詳しい。特に, 組織が内向きになり, 派閥・学閥・情実人事が行われることについての警告は傾聴に値する。

1 4) M・ウエーバー『支配の社会学』創文社, 1962 年。

1 5) ヒルデ・ブルック『ゴールデンケージ・思春期やせ症の謎』星和書店, 1996 年。

1 6) こうした組織の柔軟さについては, 稲盛和夫『アメーバ経営』日経ビジネス人文庫, 2011 年に現場での具体的な取り組みへの示唆がある。

1 7) S・コーヴィー『7つの習慣』キングベアー社, 2005 年。134p。

「社会学・人間学から見た学校経営」

(2015)



「School Management from the Sociological and Humanistic Perspective
・・・A Proposal to Progress beyond Modern Management Theories・・・
"Part 2: Practice Models"」

Toshinobu Kanaoka

「本研究論述要約」・・・本論文は次の論点から成る・・・

- 1:「21世紀の社会変化」に対応するために、組織も人材も変えることが必要である
・・・人材育成では、生徒・学生の主体性とリーダーシップ力の育成を中心に
- 2:そのためには、人材育成(教育)の発想を「指導・保護の視点」をベースにしながらも、そこから「育成と成長」の視点へと展開する必要がある
それは、近代工業社会を支えた「一斉・一律・平均」という従来型の思考から抜け出て、社会変化対応の「個別・多種・多様」の柔軟型思考に立つものでもある
- 3:そのための「組織システム」のあり方は、秩序維持型の「単層硬構造」ではなく、柔軟対応型の「重層柔構造」となることが求められる。
- 4:また、この発想で目指すリーダーシップのある人材育成も、第一次的な「単層型」の感情や単純思考の奥に、複雑な二次的な「再思考・再感情・再挑戦」ができる「重層柔軟対応力」の育成を目指すものとなる。
- 5:この論点に立って、今回は教育現場での「具体的な実践例」も紹介する・・・

「キーワード」

- ◎「社会変化への発想転換」＝「一斉・一律・平均」から「個別・多種・多様」へ
- ◎「柔軟対応力の具体化」＝「重層柔構造」の組織設置と「柔軟対応力」の育成を

はじめに・・・前回の論文から本論文の展開へ

一般に、組織はその時の社会状況に対応するものとして成立する。古代農業時代は自然状況対応組織に、近代工業化社会では機械の動きに合わせた合理的組織に、現代から将来に向けての脱工業化社会では「ひと」対応の組織になるといわれる。元来、教育は「ひと」対応を出発とするものであり、それは「個別・多種・多様」の対応を基本とするものである。しかし、教育も、その時代の主流な組織への対応も要請されることから、近代工業社会対応では、また当時は国民国家の成立時でもあるから、その二重の縛りの中で、教育も全体主義的な「一斉・一律・平均」の思考方式を採用してきた。前論文から主題にしている、M・ウエーバーの論じた「近代的な組織人」はこの社会に応じた人間である。

いつの時代でも、合理的組織なき社会は存続できないのであるから「組織人」は否定できない。しかし、近代組織がまるで「合理の塊」のように固定化されると、逆に合理性を欠き、「組織人」は「規格人」と化し、組織内で窒息死してしまう。この固定化に風穴を開けなければ未来はあるまい。そのためには、これからの組織は「重層柔構造」に、また、その中に生きる組織人も「重層柔軟対応力」を持つことが必要である。前論文のこうした「理論展開」を受けて、本論（「実践的研究」編）では、「これからの組織の具体的ありかた」、「これからの人材の具体像」、「その人材育成の取り組み実践」について論述する。

第Ⅱ部：組織経営の実践的研究

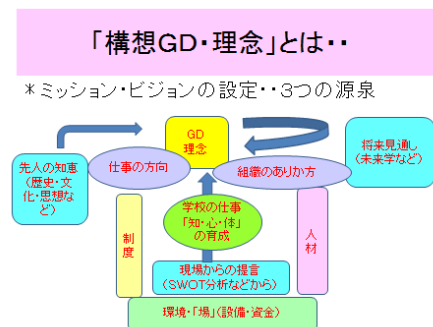
1：「これからの組織」・・・「重層柔構造」システムの検討

「リーダーシップなきマネジメントは、読みゆくタイタニック号で、椅子片づけを行っているようなものです。」（s・コーヴィー『7つの習慣』キングベアー社、2005年より）

この言葉は、リーダーシップの重要性を端的に述べた言葉であるが、リーダーシップ^{1*)}が失われたり、誤ったりすれば、そのために整備した制度や動員した労力、費やした資金・設備などが全て意味のない物事になるということである。そこでは、低次の「マネジメント目標」が「目的」へと昇格し、その下で実施される「真面目な労働」は虚しいもの（「間違った・無駄な努力」となってしまう。

それは当初は、無秩序と混沌とした社会状況を整理統合するためにつくられた合理的組織が、いつしか硬直したものとなり、組織人は当初の「構想（中核が理念）」を忘れ、眼前の現実状況への「即物的対応」を行うことから起きている。これが忘れられるのは、その「理念」自体の問題からすると、「浅薄で、現場から乖離し、時代対応ができない」ものであり、また、周囲環境からすると、「理念を忘れ、効率優先で目先合理性が重視されすぎる」場合であろう。

この問題に対応するには、「構想（理念）」の設定に当たっては、多々の識見により検討を重ね、深みや柔軟性を内包するものとするとともに、その理念の検証システムの保証、さらには、「理念と組織運営」（リーダーシップとマネジメント）の連携状況の検証も常時行われるよう柔軟組織の構築が求められる。



(1)「構想GD（理念・仕事・組織の概要）」の検討

その理念検証により、現代組織を検討すると、現組織はこれまでの近代工業型・国家主導型の全体主義的な思考である「一斉・一律・平均」を基本に持っており、それが現実の社会変動に対応しきれないことが窺える。そこで本論では、これからの組織態として、その近代工業型の思考方法を基礎部分では一程度保持しながらも、発展部分ではそこから抜け出した「個

別・多種・多様」の発想に立つ「重層柔構造」組織を考えてみたい¹⁾。

「重層」とは、秩序制と自由制の二重制であり、「柔構造」とは、将来の変化対応を可能にするための柔軟対応を想定しているということである。ポイントは、秩序制のもとでの「責任制システム」と自由制対応のための「自由化・開放システム」であるが、まずは、この「重層柔構造組」のためには、「構想」の段階で、理念の設定・仕事計画・そのための組織設定の検討をしておくことが必要である。「構想(理念)」は、組織をリードするものであることから、一定の意味や価値を持ち、ある種のイデオロギーの性格を帯びるものであり、それだけに、この「構想(理念)」が過つと組織的ダメージが絶大となる。先の「タイタニック号」の喩でいえば、マネジメントの過ちは、「椅子片づけ」の徒労であるが、リーダーシップの過ちは、「タイタニック号」からの脱出を不可能にするものとなる。だから、「実行方法の検討に時間を割くな。まずは、理念の共有化に時間をとり議論をせよ。」(「whatではなく whyを検討し、共有せよ」と言われるのである。

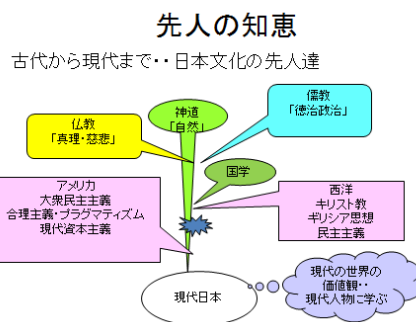
この「構想(理念)」設定には、一つには先人達の「知恵」、次いで将来への「予見」、そして現場からの「提言」の3領域での検討が必要であり、さらには、こうして作られた構想も、常に吟味・検証・再検討できるよう「思考の自由」が保証され、またそれを内部で実践可能にする「シンクタンク」を設置するシステム設計が求められる。

①「先人からの知恵」・・・「温故知新」で

これまでの多くの先人達の成功への道、さらに失敗の反省から真摯に学ぶことは、理念作成の第一歩である。可能な限り、先人達の知恵と実践に当たりたいものである。

*主なものとしては、儒学の「徳治主義」、道教の「自然主義」、キリスト教の「博愛(アガペー)」、仏教の「真理と慈悲」、ソクラテス・プラトンの「愛知と知性主義」などの古典的知恵であろう。

たとえば、今回の「重層柔構造」を構想するに当たっては、「天の時、地の利に如かず、地の利は人の和に如かず」²⁾(孟子)の知恵を参考している。これは、「天の時」(チャンス)は誰にでもあり、その時には「地の利」(権力による有利な地勢)が一時は優劣を決めるが、しかし、最後は「人の和」(協力する人材)の有無が決め手だという言葉である。「地の利」の権力構造は、法家の思想が求めるもので、短期的には必要な時もあるだろうが、長期的には「人の和」が重要であるとの考えであり、これが教育の原理として善と思われる。ただし、これらの知恵にしても、その時代背景と関連しての理解が必要である。後代からの後付け解釈により、実像と虚像の混乱などが見られるので、批判検討は不可欠である。また、近現代的な「思考の試みや失敗」(ヨーロッパの光榮的成功と驕り・失敗と世界的な苦悩)にも学びたい。それには、歴史と思想について学び続ける姿勢を奨励する組織文化とそれを保証する組織制度の確立が求められる。



②「時代予見」・・・「未来からの逆算思考」

「教育は未来産業」と言われるように、私たちは数十年後の人づくりを目的とする仕事を担っており、面前の生徒・学生たちの育成も、彼らの将来予測なしには行えない。このときに必要なものが、データと予測理論である。データとしては、人口動態や環境状況・経済予測、理論としては、そこから導かれる将来社会や国際的な政治・経済状況である⁴⁾。

*人口動態としては、戦後60年かけて増加した4000万人が、今後の60年かけてこの増加分が減少していくこととなり、それは国内的には一人一人の役割が増加することを意味する。しかも、世界的には人口は増加しており、それも、現在後発社会にある国々で起きている。これからは、国際的にも、先進文明・文化国の人材の役割が増す時代となる。

そこから理論的な推論を行うと、今後、世界的なインフラ整備・社会システムの設計などでの、企画・設

計・技術(リーダーシップ・マネジメント・ワーク)での有能な人材が求められ、先進国での教育を受けた人材が必要となる。日本で生まれ育成された子供たちや、青年期に日本に来て学んだアジア・アフリカの人材が必要とされる時代がやってきている。それだけに、我が国としては、そのモデルとして市民能力が積極的に多様な方法で活動できる「成熟市民社会」の展開へと向かうことが求められる。

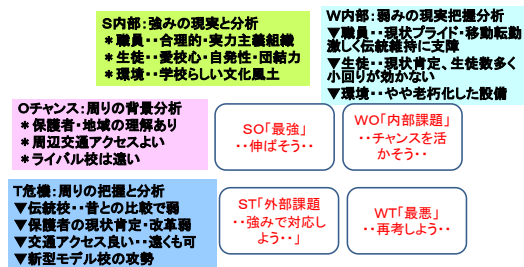
③「現場からの提言」とは・・・「現場百回」の精神で

「理念」と「現場」との整合性が求められるが、それには、まず「理念」が本当に現場でうまく実行されているのかを確かめること、次には、その理念から演繹された目標や方策がそこで本当に実働するものかを帰納法的に検証することである。そして、理念の合理性が現場で受け容れられていなければ、現場の障碍を修正し、もしその逆に、理念が誤っていれば、修正するように問題提起するのである。理念は、抽象論であるが故に、それなりの奥深さと合理性を持つものであるが、それが理論的に正しく(valid)とも、複雑な要素の絡む現場では有効、かつ社会的な健全性(sound)を持つとは限らない。現場での検証は重要なことである。

*歴史上では、戦略本部の立てた理念とそれに基づく作戦が、理論的には正しく見えても、現場では多種の要素が絡み、理論どおりには通用しなかったことは多い。現在、職場での有能者に給与待遇で報いることで仕事の活性化をはかろうとすることは、「利」で人が動くとの理論から正しいとしても、それが他の仕事要素である「理論・感情」(働き甲斐や仕事仲間との協力)が複雑に絡む現場で、有効・健全に機能するか否かは難しいことでもある。

それ故に、この現場からの検証や提言のためには、現場分析が必要であり、データとその分析処理、そのための分析理論⁴⁾が重要である。「イメージマッピング」による現場の総合的な把握と「SWOT分析・クロス分析」による客観的な分析、そして課題提起のための「ロジックツリー」の作成などの処理を行いながら、構想に役立つ提言を行うのである。データ収集に際しては、自己理論に利するデータ(エンジェルモデル)を意図的に集めたり、他の理論を批判するためにことさらに劣化したデータ(デビルモデル)を持ち出したりしないようにしたい。事実に基づく客観データが必要である。

「現場の科学的分析」
「SWOT分析」「クロス分析」



(2)「システムの検討」・・・組織改革

①制度の検討・・・秩序(Top Down)と自由(Base UP)の調和

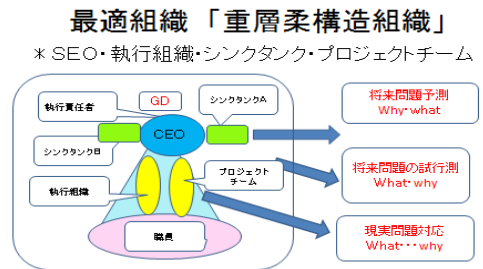
学校は「育成」を目的とする「動的組織」である。それは、扱う対象が、「もの」のように静的なものではなく、動的・可変的な「人」であるからである。それだけに、この「人」の発達段階に応じての可変性にどのような思想的立場でどのような形態で対応するかがポイントである。「秩序制」の中に大きな「自由度」(個別・多種・多様)が求められる理由である。

「秩序」の担い手・・・CEOと執行組織

「CEO」(チーフ執行役員)⁵⁾は、校長・教頭・事務長などの企画・決定・執行責任者であり、組織の責任体制と秩序の維持を担う。また、「執行組織」は、各校務分掌や学年会などの実務担当者であり、決定事項の執行にあたる。

「自由」の担い手・・・「シンクタンク」と「プロジェクトチーム」

「シンクタンク」(企画委員会など)は、組織に属しながらも、現状の改善や将来への展望を志向するものとして、一定の自由度と独立性を持つもので、ある意味では研究機関であり、先



人の知恵や将来予見から、さらに現場提言などを受けて、CEOに意見具申する役目を担う。それには、「職員シンクタンク」以外にも、「外部人材シンクタンク」（保護者や外部人材から）、さらには「生徒シンクタンク」（生徒代表選出）が考えられる。

「プロジェクトチーム」は、試行的な企画の実行に当たるところで、「執行組織」ではまだ執行できない事柄の試行を行う。そのため、参画意志が強く意欲的な人材から構成される。

②「人材育成の検討」・「人材」が組織の魂である

よく「インプットよりもアウトプットが大切」と言うが、人材育成を行うときには、「当事者意識」を持つことが大切である。「人は、教えられる時ではなく、教える時に成長する。なぜなら、教わる時の失敗は他者のせいだが、教える立場での失敗は自分の責任だからである」と言われる所以である。教える側になると、責任や評価も引き受けることで急速に成長する。このような人材が、教職員だけでなく、生徒や保護者などにまで広がるとその組織の強みとなる。そのためには、内部「対流」と外部「交流」のある開放的なシステムを持つ組織が求められる⁶⁾。

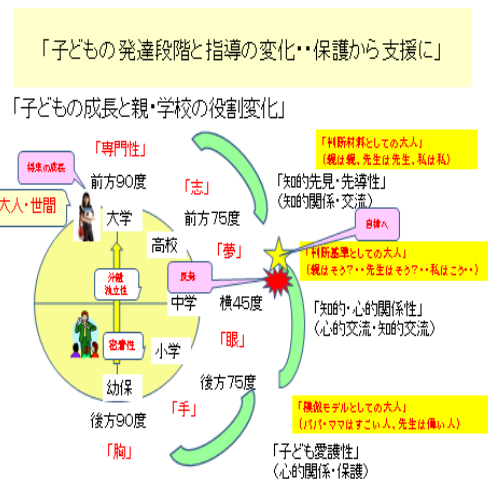
「人材の拡大」・「子供と保護者の参画と成長があるシステムに」

一般に、教職員は人材とみなすが、子供や保護者はサービスの対象とされ、人材であるという発想を持たないのであるが、よく考えると、この三者とも、学校という場で、教職員も子供の成長を思い、子供も自らの成長を目指し、保護者もそれを願うという、同じ目的を目指す集団であり「共同体」である。集団の力量＝「能力×人員数×結合度×継続性」となるが、学習での教え合いや危機への対応でも、眼と手が多いほど効果的なのである。現状の、単純な「顧客満足度」という、「サービス提供者とお客としての受給者」という対立関係から抜け出なければならない。一見すると生徒と教師は、そのような「相対関係」(trade off)に見えるが、少し高い視点から捉えると「相応関係」(win・win)になるのである。私たちは、今に至っても、何か大きな勘違いしているのではなかろうか⁷⁾。

また、子供たちのとらえ方も短絡的である。次代を担う子供自身の成長から考えると、中学生からは、「保護から自立」へと成長していく段階なのである。彼らの現実の姿はまだおぼつかないとしても、将来は自律・自立するしか生きる道はないのである。教育は彼らのその可能性を予測し、信じなければ成り立たない。

*幼いころは「胸」に抱き、やがて「手」をつなぎ、そして「目」で安全を確認しながら慈しみを育ててきた子供も、15歳前後には「思春期」を迎え、人間的な成長を遂げ、「夢」に目覚め、「保護から自律・自立」の段階へと移行するのである。学校の対応も、子供たちを保護の対象者から、生きる主体者として育成することとなる。

その時「夢」を求めながらも、「夢」に破れ、それでもまた「別な夢」を拾い直す青年期での育成のためには、直截的な愛情表現から厳しい愛情表現へと質的变化をさせなければならない。しかし、実は、この変化の自覚や確認がないまま、中高生やさらには大学生になっても、密着した愛情保護で青年を育てられると錯覚して、「世話焼き教育」を行っていることが日本の教育の大問題なのである。



③「環境インフラの検討」・安心と育成へ・子供の自主活動が見える場を

人材が育つためにも、現場環境（施設・設備の整備や財政的なインフラ整備）が重要だが、その環境設計では、自主活動が許容できる「場」の創設がポイントであろう。

「安心・安全という先生の顔が見える環境」

明るい玄関、緑のある庭園、成長を促す配慮の置物・張り紙、互いの信頼を呼びかけるメッセージなど、学校を訪ねると自然にそれが見えてくる環境が求められる。これを「黙示教育」というが、これにより、学校の配慮が行き届いていることへの信頼が生まれる。しかし、配慮が見られるにしても、それが学校からの単なる注意と警告だけで、子供や保護者の顔が見えないと、安全ではあろうが、子供の萎縮が想定され、成長への信頼は弱まる。

「育成・成長のための子供と保護者の顔が見える場」(サードプレイス)

そこで、「子供達の顔」が見られることで、子供相互の発信と学び合いが行われ、育ちに繋がる。また、そこに「保護者の顔」が加わると、より一層の「成長」と「安心」や「信頼」の絆が深まろう。その設計では、「保護者サロン」の場の設置も考えられる⁸⁾。そこは、教師・生徒という二者の間に第三者が介入できる「サードプレイス」⁹⁾的な場となろう。そして、その場には、子供達の作品やメッセージ、保護者の思いを表す作品や教師の生き方を示すアイテムなどが展示され、生徒や教師、そして保護者同士も気楽に話ができる雰囲気も成立するとよい。これが、生徒間のトラブル防止や教師の悩み解消、さらに保護者間相互の信頼にも広がると、学校安全面でも、育成面でも優れた効果を生み出すだろう。

2: 「これからの人材」・「重層柔軟対応力のある人材」

「仕事は一人でできない。しかし、ひとりでもやろうという気持ちがなければ仕事は始まらない。」

(G・HILL)

(1) 「重層柔軟力のある人材」とは

組織を「重層柔構造」にしても、そこで動く人材が、自己発信力や始動力のない「組織従属人」ならば組織は活性化しないだろう。これからの人材としては、「ワーク・マネジメント・リーダーシップ」¹⁰⁾の3要素が担える総合的・柔軟対応力のある人材ということとなる。まずは、ワーカーとして堅実な仕事ができることを基本としながらも、仕事のしくみを理解し、段取りを自らが考えるマネジメント力を持ち、さらには、将来構想を志向して、現状を俯瞰し、仕事の配分ができるリーダー的資質も持つことである。

それはまた、これまでの「一斉・一律・平均」という、近代工業型・国家主導型の全体主義的な発想から抜け出して、「個別・多種・多様」に適合できる人材でもある。実は、概して、日本の仕事人の質が高いのは、その職能的成長過程でこの3能力を実際の仕事で経験・研修できるようになっているからである。これを、3様態に分業化・固定化して低劣な「組織人」としてはならない。現に、教育界においても、現場教師として働き、そして主任としてマネジメントを担い、やがて校長・教頭としてリーダーとなるプロセスを堅持している¹¹⁾。同様に、多くの職種が、現場からの育成を基本としている。これが、我が国の、「全人的な仕事人」の育成システムとしての強みであるし、「日本の仕事」への信頼とつながっていると見えよう。

(2) 「理念と組織対応力」

① 「構想(理念)」がわかる・・・「ロマン」のある人材に

その「全人的な仕事人」になるには、実は仕事の初期の段階から、日々の仕事の奥にある「構想(理念)」に気付き、仕事全体を見通すことが必要である。それで、見識ある工夫改善や危機管理も可能となる。人材育成では、前述した「構想(理念)」を理解する力(「知恵・予見・提言」)の取得が求められる。

＊かつて日本の社会を「平(社員)が真面目に働く社会」と評されたことがあるが、これにはエコノミクアニマルと揶揄された生真面目で無目的なビジネスマンへの批判の側面もあったが、反面、日本の労働界が労働者個々人に対して成長への階段を開いていることが裏面にあることを示すものでもある。もしも、資本・経営・労働の分離をさらに続けると・・・それは具

教育の仕事・・・人材育成

- 1: 知力・・・「why」が分かる知力
- 2: 心力・・・「ポッセ(助っ人)を作れる心力
- 3: 身体力・・・「技能にチャレンジの姿勢」



体的には、労働分配率やジーニ係数で表示されるが、日本の仕事社会は崩壊し、やがては、世界の金融資本に完敗することとなろう。「理念なき仕事人」、「リーダーシップなきワーカー」を増産してはならない。

②「重層柔軟対応」・・・「レジリエンス (resilience) の高い人材」に

仕事に当たっては、まずは合理的に思考し処理できる能力が求められるが、しかし、現実には、その仕事に対して賛成と共感よりも批判や否定、無視の方が多いのである。それに対応できるのもリーダー的資質であるが、それは、内部に「重層柔軟対応力」を包摂しているからである。その対応力のキーポイントは、「セカンドソート (再思考能力)」、「セカンドフィーリング (再感情能力)」、「セカンドアティチュード (再挑戦能力)」である。具体的には次のようになる。

領域	第一思考・感性・態度	第二 (再) 思考・感性・態度
「知力育成」	「探究力」で学び、思考力で、自分で回答・解答を導く力	「再度思考能力」・・・最初の回答が過ぎていた場合に他の要素を勘案して再試行できる。あるいは、第一提案が批判されてもそれを修正・改善して第二提案へとつなげられる力
「心力育成」	「率直感情」で感じた (好悪感など) を上手く表現できる力	「思い直し感情」・・・感性の枠を広げ、そのことを再度、深く広く感得して、もう一つ別な感情を持つことができる能力。
「身体育成」	「技能表現技能」の向上・・・自分の身体を使って表現したいことを現す力、	「挑戦力」・・・表現できる技能が足りない時、あるいはその力が欠如した場合にも、他の持てる力で表現しようと挑戦する意志とその姿勢を示せる力

③「人材の育成プロセス」検討・・・「主観・客観・主体へ」向かう人材に

このリーダーとしての総合力¹²⁾を持つにいたる成長プロセスを、心の発達段階で表現すると次のようになる。まずは「自分の思い (情念)」の発露、その制御としての「しつけ」「道徳」、それを経ての「人生観」の確立という過程である。哲学的な論法で言うと「主観・客観・主体」の弁証法的展開¹³⁾である。「情念」では無秩序となり、制御としての指示による「しつけ」が求められるが、それでは内面理解がないことで限界が生じ、内面的な「道徳」段階が求められる。だが実は、この「道徳」でも深いところでの納得と了解は得られない。現実的な局面では、他の「道徳観」との接触や「価値の交差点」¹⁴⁾に差し掛かると、一挙に崩壊してしまう。時代変化が大きく速い時代には、諸価値の変化に対応する重層的な対応能力が必要となる。

*この「主観」は、前回の拙論での「組織以前の人間」¹⁵⁾が保持しているものであるが、この「私の思い (情念)」を、ワーカーとなると「しつけ」に合わせる「作業人」でしかなく、マネジメントの仕事をする「客観」に合わせるだけの「規格人」となり、組織は熱のない無機質な物体と化す。それを防ぐには、当初での自分なりの「思い (情念)」が必要なのだが、それが「主観」でしかない場合には、「個人の枠」を越えられない。他者や困難な状況という「客観」との出会いを経て、「主観」が「主体」にまで高められてこそ、リーダー的人材となる。それには、「思考錯誤」や「試行錯誤」ながら成長できるシステムが必要であり、失敗を許す「評価方法」(自主エントリーと加点主義方式)も必要だろう。

*発展的に補足すると、実は「主体」の育成が人材育成の最終ではない。この段階では、それぞれの人生観を持った主体の衝突も起こりうる。この主体が「大きな高度な客観」¹⁶⁾によって再び止揚・包括され、その中で主体がある意味で弱体化されなければ、主体間の対立やそれが集団化したイデオロギー衝突による紛争が止むことはない。そのため、まずは、学問探究として、より深い洞察力で「現象の奥にある枠組み」を発見する力を育て、その枠組みの中で主体を相対化する必要がある。次いで、これを現実の組織論からすると、人材のあり方とつなげなければならないが、これは、主体性の確立よりも困難な道でもある。「生きている」と考える青年期にとっては、「生かされている」という枠組みを見つけることは、理論上はできて、全人的理解は困難であろう。これがわかるリーダーになるには、青年後期から壮年期の社会人生活での、体験的な了解や気付きを経てからであろう。

3 : 「これからの人材育成の具体的展開」・「個別・多種・多様」の原理

「人は、概して、持って生まれた(born with)ものに負うことはほとんどない。人は自分自身で造る(makes of himself)ものなのだ」
(A・G・Bell)

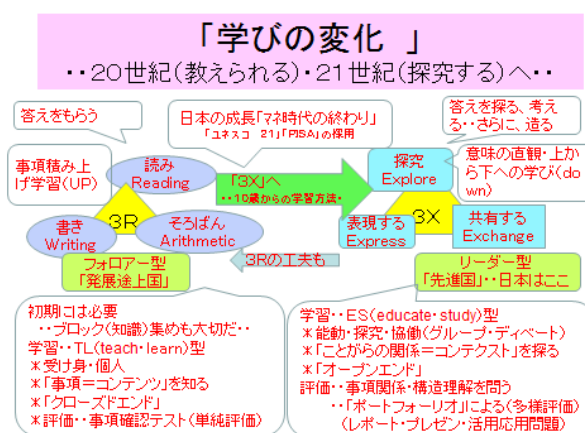
これまでの「一斉・一律・平均」から、「個別・多種・多様」に対応できる人材育成の取り組みを具体的に検討してみたい。もちろん、その前提として、この取り組みは、「人材の広い活用」の視点から「内部対流」と「外部交流」のあるものとなり、教師を中心としながらも、生徒・学生さらには保護者や地域人材を巻き込んだ組織的なものとなろう。

(1) 「学習活動」(知力育成)・学習指導

通常は「学習指導」という表現であるが、ここではあえて、生徒・学生の主体性を重視して、「学習活動」としてみたい。以下、「心の活動」も、「身体活動」も視点は同様である。

① 「活動のポイント」

さて、この学習活動での「主体的活動」育成について論じてみよう。確かに、学習が、3R「読み書き算盤(reading writing arithmetic)」の時代には学習は受け身でもよかったが、OECDのPIISA調査でもいのように、これからの学力は、探究や発表・活用など自らが主体的に活動する能力であり、それが、3X「探究・表現・意見交換(explore express exchange)」となり、そのためにはまた、能動的な学習「AL(active learning)」が求められて来ているのである。



ここに至っては、「教師が教える人・生徒・学生は学ぶ人」という図式では教育は完結できず、学ぶ人が前面に出てこなければ次代の学力は成長しないのである。これからの学力は、探究思考をし、仮説設定で「思考錯誤」しながら、最初の思考を時に改めて再思考をしてみるなどの重層型の学力が求められるのである。そこで、日々の授業での「学習姿勢」「学習内容」と学校全体の行事としておこなう「学習システム」の3点から、具体的な改善実践例を数例挙げてみよう。

(なお、実践例には、外国の例や試案も含まれている。いずれにしても、筆者推奨ものである。)

② 「実践例」・学習主体者としての育成

◎ 「学習姿勢での育成」・「学習リーダーになることで主体性を」

- * 「国語での小論文学習」・グループ内で相互に検討してベスト作品を選考し、その後数グループでのベスト論文数本をまた読み、クラスのベスト3を選出する。教師はそれを添削し、クラスに掲示して学習の深化と発展・定着を図る。(Y高校でのY教師の実践・多くの論文を学習者が読みあうことで学力が育成される。)
- * 「授業の展開で、教師補助を行う生徒」・応募した彼等に事前学習を行わせて、彼らが実際の授業でアシスタントとしてクラス生徒の学習相談に乗る。(I高校I教師の実践・Y中学2年生の実践)
- * 「プロジェクト型学習」¹⁷⁾・最初の授業開始時に、自分の学習計画を立てて学習プロジェクトを作成する。学習到達目標は教師と共に設定し、学習進度は自己評価で行う。(S高校での試行的実践)
- * 「生徒による補習指導」・その生徒の得意科目で生徒が先生役となり補習を担当(G高校でのD生徒らのグループの発案と実践)

◎ 「学習内容での育成」・「発展的内容に挑戦・自主教材の作成で主体に」

- * 「外国語教材での学習」・社会・理科・家庭・芸術・体育などの学習において、一次資料の

教材を取り上げて学習を行う。英語・ドイツ語・フランス語、中国語や韓国語などによる資料で、できるだけ一次資料に接近させることで、研究への関心を高めることができる。(十数年前からの筆者の「社会科授業」での実践。現在はIT社会で実現性は高い。・・外国語による授業ではない。・・)

*「現場での学習・現場講師による学習」・・一次資料という発想と同じであるが、それよりもっと現場直結なのが、現場への研修や現場からの講師による学習であろう。(これについては、インターンシップなど現在では様々な取り組みが行われている。)

◎「学校システムとしての育成」・・「個人自己選択・自主エントリーで主体に」

・・一般に行われているものとしては、「スピーチコンテスト」・「弁論発表会」・「古典暗唱大会」・「詩のボクシング」などがあるが、ここではさらに、これからの改革試案も含めて例を挙げてみよう。

*「開放型学習講座」

〈クラス横断講座〉・・習熟度クラスではなく、テーマ別にクラス編成し、そこで個人が選択して学習

する。(「テーマ別クラス横断講座」として、現実に実施学校もある)

〈学年横断講座(無学年講座)〉・・現在の大学での「共通教育講座」形態の中高生版である。

(大学で実現できているので中高でも可能である。)

*もし、これを阻害するのなら、それは単なる「学力一律論」であろう。・・筆者は思う、なぜ18歳にならないと大学入試を受けられないのであろうか、10歳を過ぎた頃から、学力は「個別」なものであるという発想が必要である。

〈学校横断講座(ブロック連携学校)〉・・連携校での単位取得を大幅に認めることで生徒の移動を進める。「国際協力講座」「アントロプレナーシップ育成講座」などのようなテーマ性が明確であればすぐにでも可能。・・・

*「入った学校と出る学校が異なる」ことが多いアメリカの大学のように、学力が個別なことという発想からすると、個人の移動の自由化があってもよいのではないか。これは、現在の大学でも「単位交換」制として実施しており、模倣可能なシステムであるので、まずは高校の連携校から始めるが、中学生でも可能なのではないか。また、さらには米国の大学で行われている「オープンエデュケーション」(MOOC)のやり方も中・高等学校で導入することも考えられる。

*「リーディングマラソンによる国際支援」・・「本をよく読む」と街の本屋が奨励金を出してくれる、それをYUNICEFに寄付をするシステムである。(アメリカ・イギリスで実施と聞く。)

*「作品制作による生徒の学校支援」・・絵画などの生徒作品のオークションにより、学校の活動資金を調達するシステム。(アメリカで実施と聞く。)

*「生徒リーダーによる講座の設定」・・何らかの得意能力や資格を持つ生徒や学生が講座を担当できるようにする・・明確な契約システムなどの整備もおこなう。(いくつかの大学では実施している。)

◎「ALのすすめ」・・まとめとして

既述したこれらの取り組みは、ニューヨークの学習NPOの提言・・「理想の授業(インスパイアード・テーチング)では、教師は、生徒達が、思考し集団討議を経た後で、それを認知し、気づきをして学習を広げたり押し上げたりするものである」

18) の考え方と一致する。

*それはまた、筆者がかつて東京大学のC教授から伺ったエピソード(企業勤務時代でのスタンフォード大学院派遣時の授業)を想起させる。・・「この大学院では、授業の

AL(アクティヴラーニング)

「学生層と教師の対応レベル」

T(教師の対応レベル)	Aレベル:AL「挑戦させる」(考えるプロセス重視)	B PL「よくわかる授業」(答えを明確に教える)	C 規律「学習管理・懲罰指導」
S(学生の対応層)			
A層「AL ができる」(質問・自主教材・相互議論・学習プラン)	「賢くなった実感」 ・・本当の満足	「学生不満足」or 「学習力の低下」	「適度・小馬鹿対応」 (不満・しかし・態度表明しない・そういう層)
B:「PL しかできない」(答えを教えてもらう・ノート写し・わかったフリ・質問しない)	「よくわからない層」の増大(不満多い)	「よくわかる授業」の満足度高い(・・でもあまり賢くはならない)	「順応」・「出欠真面目」に(・・そういう層)
C:「NL:学習に向かおうとしれない」(出席だけ・眠る・スマホ・私語)	「出席の取りやめ・居眠り」(不満増大)	「半適応」・「誰にでもわかる解答なら学習」	「不適応」しかし「秩序」保持は可能・・そもそもそういう層

前半は、学生達がそれぞれのレポートを読みあい、相互に検討する時間なのです。教師は来ないのです。教師は後半に来て、レポートのコピーを読みながら議論に加わるのですが、その指摘と意見がまさに的確で、さすがプロフェッサーと思ったものです。」(C先生の弁)

また、こうした学習を支えるためには、学習観を明確にAL(積極学習)に変えるべきであり、そのためには、「授業評価」の観点も改善すべきである。これまでのようなPL(受動学習)では、これに対応する懇切丁寧な「よくわかる授業」を行い、「授業満足度」なるものを上げることができるであろうが、生徒や学生は、実際には賢くなっていない、リーダー的な資質の向上もないのである。ALにするには、このPLを前提とした「授業評価表」(先生主導で、その先生の教え方を評価するもの)を改変して、AL型の評価(生徒・学生を主役にして、彼らの学びを中心に、質問・討議・発表を評価するもの、教師はそれをプロデュースしたかどうかを評価するもの)にしなければならない。

(2)「心の活動」(心力育成)・生活指導

①「活動のポイント」

「生徒会や学友会が貧弱な学校は何をしても中途半端ですね」という言葉をよく聞くが、これは学校の活動主体である生徒・学生の状況が教育の「要幹」であることを示すものである。「やらされる」よりか「やってみたい」という方が能力は伸びるので、文科省でも、言葉としては、「自己判断や決定権の場」を与え得るよう指導しているが、現場ではなかなかうまくゆかない。それは、やはり安全志向からの規制が多く、そのために責任者は、過剰なほどの干渉を行い、それが子供の成長を阻害しているからなのである。

子供は、自分たちの思いを立ち上げ、行い、その中で、反対意見や外的規制に出会い、自己抑制や修正などを経ながら、自分たちの思いをより高次なものへと作り上げていくなどの数々の体験を積むことにより、「重層的な感情」を持つのである。この体験活動を行うためのポイントは、自由な活動を奨励する学校文化の創造である。特に、生徒会・学友会の主体的自律性を高めるために独立した「本部機関」としての機能を認め、プランと活動計画・企画書を作成できる能力を成長させることである。その際に、彼らに役割を意識させるために、渉外用の「生徒会・学友会役職名刺」を作成するのも一案である。

活動姿勢・活動内容・活動システムの3点から、具体的な実践例を数例挙げてみよう。

②「実践例」・生活主体者としての育成

◎「活動姿勢」・「自己選択・自主活動・自己責任」で主体性育成

・これまでの実践としては、「体育祭自主応援団」・「自主的花畑・芋畑委員会」・「下級生の学校へ(小中校)のクラブ指導」など活動主体が自己選択してリーダーとなるものである。その他の例として・・・

*「清掃自主エントリー」・掃除場所を生徒が選択し、グループで清掃を実施する(割り当て制よりも自主的で自己責任間も育つ。)

*「生徒指導委員会」・礼儀や服装などの生徒組織での検討会・(生徒自主型となるので「強制から説得へ、さらに納得へ」と自己責任力が高まる。)

◎「活動内容・活動システムとして確立」・社会との接触でリーダー育成

*「地域ボランティア活動」・地域老人家庭への支援・ゴミ出し援助(地域とつながることで生徒の社会的位置づけが自覚できる。)

*「小学生の登下校支援」・交通旗振り隊、「駆け込みお兄ちゃん・おねえちゃん」の認定(地域での役割がわかるとともに、中高生は自分の成長も自覚できる。)

*「国際ボランティア活動」・卒業生の靴・ジャージを途上国へ援助(世界での日本の位置づけが認識できる。G高校・I高校)

*「購買部主催 生徒川柳大会」・生徒の自主グループが購買部とタイアップして生徒川柳を募集し、優秀作品には表彰と副賞を授与。(学校内業者との連携で世間が広がる。G高校購買部)

生徒会 ボランティア実践

中国新聞地域ニュース
途上国に上靴を！ 広島|'06/8/8|
祇園北高など広島市内の8校が取り組み



【写真説明】右=ルワンダに贈る靴を木箱に詰める祇園北高の生徒たち
左=広島から贈った靴を手に取って喜ぶルワンダの生徒たち

(3)「身体活動」(身心育成)・身体・心身指導

身体での「主体性育成」でも「重層的な対応」能力が求められる。それは第一には、自分の持てる身体的能力の展開であるが、次には、その得意な第一的技能を失ったために、残された機能で工夫しながら第二技能に挑戦して行くことである。ここでは、この「挑戦」に向かう取り組みについて次の「エピソード」¹⁹⁾を紹介したい。学校教育としても、この再挑戦の支援を「スピリッツ」(学校文化)としても「システム」(学校関連携や人材交流)としても保証するものとして行きたい。

「実践例」・心と身体の主体者としての育成

①「Cさん物語(高校生)」

陸上短距離が得意なCさんは高校生のインターハイ中国大会出場を果たし、一応入賞のレベルの能力を持っていた。しかし、病におかされ、右足を切除。一時は、生きる希望を失っていた。しかし、ある日の日曜日、自校の体育館でのバレーの練習試合を見たことで新しい目標を持つことできた。…それは…「日曜日のバレー部の練習試合を見学しました。相手チームの様子が少し変わっているなど感じたのはしばらくしてからでした。特別支援学校の生徒で耳が不自由なメンバーでのバレー部でした。その時、私は我が校のバレー部が『胸を貸してやっているんだ』との思いになりました。県でもベスト8の常連チームですから。しかし、私の思い上がりは、顧問のS先生の言葉で飛びました。先生は、途中のタイム時にこう言ったのです。『彼等から習え、彼等は耳が聞こえないからどうしているんだ。目で今図っているだろう、おまえ達は言葉だ。目が遠いんだ、遅れをとっているのはそうだからだ、勉強させてもらえ。』…できないこと(disable)からできることへの挑戦(challenge)の視点へ、それから私も、自分の身体の可能性を追求したいと思うようになりました。」…Cさんの義足での走り幅跳びへの挑戦のはじまりである。

おわりに・・・これからの学校・・・「攻撃は最大の防御」・・・

組織は、守ろうとすればするほど、保守的で暗くなり、面白くなくなる。そして、こうした前方の見えない面白くない組織ほど、問題も解決しない。それは、この組織では、対策のほとんどが弥縫策であり、根本の解決には至っていないからである。

本論の「はじめ」でも述べたように、一般に、組織はその社会の主産業育成のために造られるが、一度出来上がると、社会状況が変化し主産業の様態が変わっても、組織の変化対応は遅れる。それは、組織の奥には、それを支える一定の思考方式と価値観があり、それが判断規準を作り、集団圧力を生み出し、人々の心を拘束するからである。これらの思考方式は、組織的安定をもたらす反面、逆に改革意欲を抑制し、改革運動の抑圧にも働くのである。こうした「文化的タイム・ラグ」はいつも歴史上の問題であったし、現在でも同様である。

こうした心が拘束された人々を、評論家や純哲学者は「衆愚の群れ」(herde)として批判していればよいのであろうが、教育現場を預かる「実践的研究者」としては、この衆人の中に主体のある人材を育ちあげなければならない。

現在の教育組織はそれにどう対応しようとしているのだろうか。防御の姿勢であれば、安心・安全路線を選択し「一斉・一律・平均」の衆人監視のシステムを強化し、内部改善模索を行うことだろう。もし、攻撃の方向へ向い、組織改革を行うならば、「個別・多種・多様」の人材育成という、前向きだが不安定な世界へ一歩踏み出すこととなるだろう。そのどちらも問題を抱える。一方は「内部対応神経症」を、もう一方は、「外部対応不安症」を・・・

どちらにしても問題を抱えるならば、前向きに組織改革を行い攻撃に転ずる方が、未来志向で明るく明かしてあげようか?・・・今回の提案はそうした気持ちから行ったものである。方向性を示す一灯となれば幸いである。

「引用・参考文献」

(1) 「一斉・一律・平均」と対句語「個別・多様・多種」は筆者の造語であるが、参考にした概念は、「生産と分配」「贈与と交換」の対比である。(参考本 山崎正和『社交する人間』中公文庫, 2014年, 188p他。)また、組織論での「秩序と自由」の概念も、同書の「文明・文化・自然」の分析(271p他)を参考とした。

(2) 孟子『公孫丑章句 下』河出書新社, 1974年, 120p。なお、先人の知恵としての思想家の著述で簡便なものは、発刊はやや数十年前から現代までに及ぶが、清水書院『人と思想』シリーズが参考となる。

(3) 将来の社会のあり方や働き方について考えるには、次の書籍を参考とした。リンダ・グラットン『ワークシフト』プレジデント社, 2012年。ちきりん『未来の働き方を考えよう』文藝春秋, 2013年。藻谷浩介・NHK広島『里山資本主義』角川書店, 2013年。久繁哲之介『日本型スローシティ』学陽書房, 2008年。

(4) 分析理論に関しては、この種のマネジメント系の多くの著作を参考としたが、主として次の基本的著作を挙げておく。船川淳志『思考力と対人力』日経ビジネス人文庫, 2002年。野口吉昭『ロジカルシンキングのノウハウ・ドゥハウ』PHP, 2001年。島田利広『SWOT分析による経営改善』マネジメント社, 2011年。P・ドラッカー『マネジメント』ダイヤモンド社, 2001年。

(5) 「管理職」の呼称が、とかく職員を管理するという内向きの方向になることから、むしろ責任ある執行役員という位置づけが、前向きの仕事リーダーとしての実態に合っていることからこの用語を採用した。

(6*) 参画が認められるほど組織力は向上する。リッカートのシステム4理論より。R・リッカート『組織の行動学』ダイヤモンド社, 1967年, 20P~25P。

(7) 諏訪哲二『オレ様化する子供たち』中公新書, 2006年。生徒・学生が「お客」としてサービス受給者となったことが、学力や生活力の低下の元凶であるという。

(8) 杉並区立「和田中学校」の実践では、「地域本部」を立ち上げ、常時、保護者・地域との連携を行っている。(同校のホームページより)

(9) 久繁哲之介『日本型スローシティ』学陽書房, 2008年, 26P。「都市のサードプレイス論」からの援用。

(10) ワークはI型プロフェッショナル能力(専門力)を、マネジメントはT型あるいはII型能力(関連把握力)を、リーダーシップは、干型あるいは神社鳥居型(未来構想力)となるが、これは記号図で判明できるように、ワーク・マネジメントを総合統括した能力である。

(11) 拙著『教育という仕事』安田女子大学助成出版, 2014年, 216p「学校経営のための人材育成表」。なお、理論的なものとしては、アーギリスのパーソナリティ論(自己実現モデル「未成熟から成熟へ」)が参考となる。

(12) 「リーダー」という語には、従来型のカリスマ性をイメージさせられるが、実際のリーダーは3つの様相を持つ多様な人材である。「リーダーは、設計者であり、教師であり、スチュワード(執事)である。」(ピーター・センゲ『学習する組織』英治出版, 2013年, 462pより)また、リーダーの育成については、PM理論(三隅二不二)やX理論・Y理論(マクレーガー)などの理論研究があるが、本論では、筆者の生徒・学生育成という体験的学習も踏まえて、教育での基礎的な資質として、「自己選択力・自主学習力・自己評価力」の成長を目指すものとした。

(13) 主観・客観・主体の弁証法は、キルケゴールの、心の過程を「美的実存・倫理的実存・宗教的実存」と考える心的弁証法を原型として展開した。『キルケゴール『死に至る病』河出新書房新社, 1974年。

(14) 「価値の交差点」とは、日常でも見られる倫理観の衝突のことだが、子供の発達史からすると、例えば、それぞれの成長を願う「子狐物語」と「子兎物語」の美しいお話も「魔の交差点」では相互の生存をめぐる矛盾と衝突を引き起こす現実に気付くことであろう。

(15) 拙論「学校経営シリーズ1」『安田女子大学紀要』第42号(2014年)。追加説明をすれば、日下公人『思考力の磨き方』PHP, 2012年 によれば、組織の発展は、モード・ファッション・スタイルの形態を経るが、最も人間的なのはモードであり、硬いスタイル形態の組織の改善は、再度モードから問い直すことから始まる。

(16) いわゆる真理といわれるものであるが、筆者の立場では、「神」「仏」は想定しない。哲学的には、「真」「道」「無」「空」「仁」などのより大きな思考の枠組みが考えられる、ただし、これが「わが真理」として一定の価値を持つとイデオロギーに堕してしまう。現実には、西洋思想も東洋思想もその多くがこうなってしまったが、再び元の「超（没）価値」の思考の枠組みにしなければならぬ。ついでながら、近年、西洋思想の流れの中で、こうした脱イデオロギーの枠組みを打ち立てようとしたのが、レヴィ＝ストロースなど構造主義者の言う「構造」であろう。

(17) 拙論「プロジェクト達成評価のあり方について（2）」『安田女子大学紀要』第40号（2012年）

(18) ビバリー・シュワルツ『静かなるイノベーション』英治出版，2013年，56p。

(19) 拙著『教育という仕事』安田女子大学助成出版，2014年，195p。なおこのエピソードはフィクションではあるが、G高校のバレー部顧問S先生と彼の指導「再挑戦者から学ぶ」は実際のことである。残念ながら、S先生は壮年期に病に倒れたが、彼のような指導者が多く輩出することが望まれる

「社会学・人間学から見た学校経営」

「School Management from the Sociological and Humanistic Perspective

... A Proposal to Progress beyond Modern Management Theories ...

(Part 3: Foresight)

Toshinobu Kanaoka

「本論文要約」・本論の論点とキーワード

これまでの拙論で、次のことを明らかにした。

- 1：20世紀型の近代組織は、工業社会と大衆社会の原則に則り「一斉・一律・平均」のパラダイムで作成されたものである
- 2：これからの21世紀では、脱工業社会（「情報・サービス・先端技術」と成熟市民社会（知的成熟市民））に対応した、主体的思考と相互の情報交換で再思考する人材育成を目指して、「個別・多種・多様」へのパラダイム転換が求められる
- 3：そのためには、組織の制度改革として、「重層柔構造」と「人材の流動性（対流・交流）」の促進が必要である
- 4：これらが効果的に機能するには、組織参加者の「メンタルモデル」の大きな展開（「遠く・広く・深く」）により、「対象知」から「総合関係知」さらに「統合知」と「内省知」にまで高める必要がある
- 5：その個々人の「メンタルモデル」を展開するには、「組織文化」も高度・複雑系にすることが求められる

「キーワード」

「メンタルモデルと組織文化」（「論理思考と感性思考」）、

「合目的的組織から考目的的組織」へ

「包括的システム思考」を・・・「対象知・客観知」（事項・関係・構造・**統合知**）

「主観知・内省知」（自己深化からの**統合知**へ）

はじめに

1：本研究の立場・実践研究である

学問には二つの方法があると考えられる。一つは探究型の学問であり、もう一つは活用型の学問である。前者は、ものごとの成りたちを深く探る (research) ことであり、後者はその探究で明らかになったルールや仮説をもとに実践的に活用方策を策定する (apply) 学問である。

教育学という学問は、最終的には子どもへの具体的実践をおこなうものであることから、この深化・探究と応用・活用の二者を統合したものである。深化・探究なしでは、実践は過去の経験の繰り返しの経験主義であり、状況対応においても過去の何かの真似事ではない一貫性のないものとなる。また、逆に実践がなければ、現場からの具体的提言も把握できず抽象的空論に終始しよう。両者の双携は必要不可欠である。

本論は、学校経営の実践的研究の展開であり、それだけに、単科的な事項や一つの理論を掘り下げる学問研究ではなく、実践に有用な理論研究と現実的課題解決のための複合的な研究となることを了承していただきたい。

2：これまでの論文要約（第I部・第II部）から本論への展開へ・・・「組織論展開の動機」

合理・ロジックを基本にした組織形態を形成し、そうした組織業務でのつながりで人間相互の関係が形成されることが近代組織の成立に役立ってきたことは間違いない。それまでの、非合理・情実が混在する組織では近代化が果たせず、世界的な国家間競争で、こうした国々が近代的な合理的組織を持った国々に支配され、従属されていったのが近現代の歴史である。

＊近代化に失敗した国々の多くは、特権階級が偏狭な「温故」に拘り「知新」勢力を抑圧し、一族間での情実を優先して国を滅ぼしたのである。多くのアジア・アフリカ諸国が、人も資源も多く持ちながら、近代組織を持った少数のヨーロッパ勢力に支配されたのはこの故である。幸いにも、日本は明治維新を担った下級武士勢力の中に近代化に向く勢力が生まれ・・・それも、当初は欧米モデルへの驚愕から来た真似ものであるにしても・・・近代組織へと変貌したことで、支配と従属をまぬかれたのである。

しかし、この合理的近代組織が現状では、大きな弊害を引き起こし、かなりな変革を要する組織になってきたことは明らかである。この弊害については、この「学校経営シリーズ」で一貫して述べてきたことであるが、組織が優位に立ち、組織人が自分の人間性から遊離した「規格人」となり組織の歯車と化し、またそれを優良とみなす組織文化が成立したことである。これが、個々の人間から遊離したまま「組織の自動展開」を許し、大きな弊害をもたらすことから、この組織を再度人間論の観点から問い直す必要性を論じて、その変革として、これまでの拙論（2編）では、組織は制度として「重層柔構造」を提唱し、そこでの人の対流と交流には「シンクタンクやプロジェクトチーム」の活性化が重要であることについても言及してきた。

本論では、この制度改革で形成された「組織ボディー」が有機的なものとして効果的に機能するには、その奥にある「神経系のメンタルモデル」のあり方が大きな影響を持つことから、その組織における個々の「メンタルモデル」¹⁾とその組織形態である「文化」について検討していく。

本論 第三部：学校経営・・・これからの展望・・・

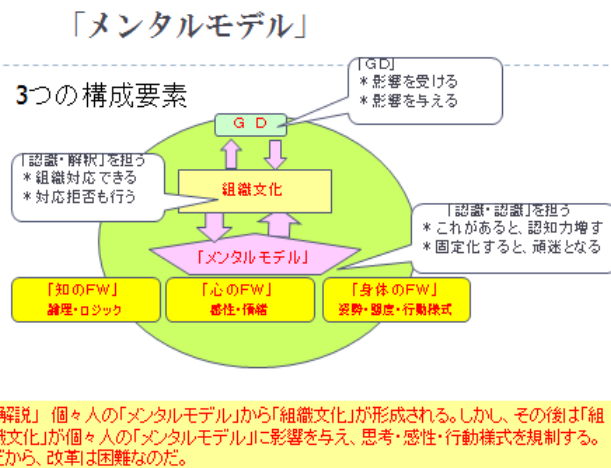
ここで、組織の歴史を振り返りながら、これまでの論述をもう一度整理してみよう。

「組織以前の状態」では、人の結合は部分的でありかつ一時的なものであった。そこでは、親族を中心とした血縁や地縁でのつながりがある程度であったろう。その後の「古代支配型組織」では、やや不明確なものながら「GD（グランドデザイン）」的なものを掲げた組織となった。その「GD」は当初は宗教性を帯び、やがて道徳性、その後は合法性も伴うものとなり、この形態は中世期にも維持・展開されてきた。

近代では、明確な「GD」（市民社会の理念）を掲げた「合理的組織」が誕生し、その社会組織の維持と発展のために組織制度を整えていった。このシステムが発展して現代になると、組織の形態がさらに整い「GD」の形式も確立し、その「GD」の目的に合わせ合理的・機能的に活動する「合目的組織」となっていた。その中で、官僚制も整備され、組織人は規格化されてきたことはすでに述べたことである²⁾。今日、この組織は、その近代型の「GD」の硬直化と、その巨大さゆえの対応力の鈍化から混迷状態に陥っている。組織参加者がその中で、自分なりの「メンタルモデル」を持ってないまま、あるいは持てたとしても発露ができないまま、「組織文化」に従属させられ、「まずは組織ありき」という低迷な意識状態となっている。

そこで、「これからの組織」ではこれまでの組織的課題を改善する必要がある。これについては、すでに、組織制度が、現代においてもいまだに、近代モデルの「単層堅構造」であり、その奥にある「思考法」が「一斉・一律・平均」という「メンタルモデル」や「組織文化」を軸にしたものであること。それは「産業時代」には最適であり、日本の高度経済成長はこれにより成功したのであるが、しかし、これから先の現代から未来へのモデルとしては不適切で、制度としては「重層柔構造」へ、そしてメンタル面では、「個別・多種・多様」の思考法になる必要があることを論述した³⁾。

つい最近までは、組織とは、現状の目的を是認したうえでそこから目標をブレイクダウンして、その目標を「ダウンロード」して効率の良い企画を立て実行するという「合目的組織」で十分であり、「メンタルモデル」や「組織文化」を改変することも少なかったのであるが、この組織の問題点が明らかになった今、現状の組織構造をその「目的」から問い直し、他の組織と比較しながら新しい組織へと改革することが必要となって来たのである。それ故、これからの組織は「考目的組織」⁴⁾となるであろう。現状の目標の再検討、さらには目的そのものを問い直すことが求められ、組織は「学習する組織」へと展開することとなる。



1：組織様相の分類・・・組織とリーダーの関わりと「メンタルモデル」

・・・「リーダーシップとは、誰よりもよく全体に耳を傾ける能力のことである」・・・
ジェフリー・ホランダー（オートー・シャマー『U理論』英治出版より）

まずは、組織内部の「メンタルモデル」の分析を、組織参加状況とリーダーシップの関わりによる組織形態の分類を通して検討してみよう。その際に、主として「SL理論」を軸にして展開してみたい⁵⁾。

(1) 組織の分類

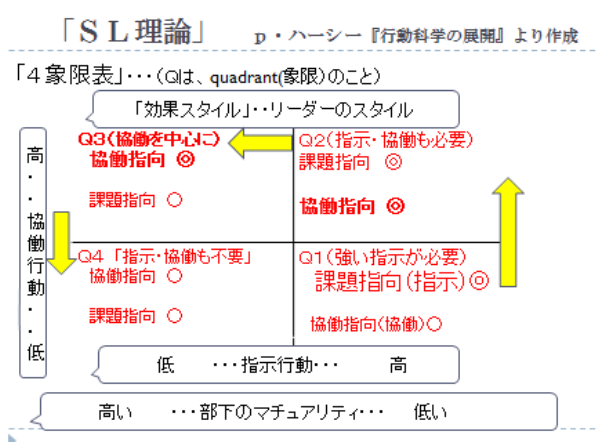
①「指導型（教示）」段階・・・この段階では参加者の能力は低く、そのため指導者がカリスマ型リーダーシップを発揮して行かざるを得ない状況である。かつての英雄的モデルとしてのリーダー像が巨大組織をほぼ一人で担う状況である。この社会の参加者は未成熟で能力に乏しく、また多くの場合無権利状態でもある。ここでは指導者の「メンタルモデル」がそのまま体制の「組織文化」となる。子どもの成長でいえば、まだ保護者従属の時であり、歴史的には、前時代的指導者像や混乱期の収集者像に該当しよう。しかし、現代でも、時に、このような、個人資質的で、ある意味で時代錯誤的なリーダー像を持つトップ層やそれを支持する従属層も存在して、現代的なリーダーシップの実現を阻害している。

②「支援型（説得）」段階・・・統率力はやや不要となるが、細かな指示は必要とされる状況である。ここでは、協働的なコミュニケーションが重要となる。この段階では、スタイル型リーダー論として、リーダーが「人」対応か「業績」対応か（PM理論）によって分類される。そして、求められるリーダー像は、両者の対応が両立できる力を有する人物像である。子どもの発達でいえば、小学生の頃であり、歴史的には、近代化により、市民参加が可能となった段階である。

③「参加型（参加）」段階・・・参加者の資質が向上し、彼らのチームとリーダーとの差があまりなくなった状況である。ここでのリーダーはチーム型リーダーとなる。「重層柔構造」の組織運営にはこのようなリーダーが必要である。現代社会では、前述したように、巨大組織が巨大なままで動くことによるスケールメリットの時代ではなく、逆に巨大な組織のデメリットが露呈し始めた時代である。そして、これに対応するために、大きな組織の中に素早い柔軟対応ができる中小の組織が求められる時代となった。そのため、これらの中小集団を代表しリードするチーム型リーダーがかなりの数で必要となってきたのである⁶⁾。ここでの「メンタルモデル」は集団の資質向上で、リーダーと集団との調和したものとなり、「組織文化」もそれを反映したものとなろう。子どもの発達でいえば、小学生高学年から中学・高校生の頃であり、歴史的には、民主化が進んだ現代社会に当てはまる。

④「委任型（委譲）」段階・・・この段階は、参加者の資質・能力が格段に向上した状況で、リーダーは小組織のチーフやさらには組織の個々人へ権限を委譲でき、彼らの業績を確認するだけでよいこととなる。現実の社会組織でここまでに至るには、その組織での人材育成の充実やその社会の文化の成熟や教育レベルの高さが求められるものであり、組織や社会状況論としては理想とされるものではあるが、現実には実現困難な状態である。子どもの発達でいえば、成人して成熟した時であろう。ここでは個々の「メンタルモデル」と「組織文化」は理論的には一体となるのであるが・・・。

*実現は困難なものであるが、しかし、現代民主国家では、民主主義の理想と現実の混同から、現実には参加者のR（状況レディネス）が先の①か②の状況であるにも拘わらず、



理想だけが先行し、安易に委任が行われ、参加者の成長を妨げている。その実例としては、国民への全面信頼を前提とした政治での選挙権拡大、学習者や顧客の意欲と能力を全面信頼した「教師評価」「顧客満足度」などであるが、本来はこれから意欲や能力を育成する段階が不可欠であるにも拘わらず、それを欠いていることにより、多くの問題を引き起こしている⁷⁾。・・・ここでまず求められるのは、信頼に耐えうる市民育成と生徒・学生への教育なのである。

以上の4つが「SL理論」で示された類型であり、参加者の状況に応じての、リーダーの仕事が明らかにされている。

⑤「変革型（予見）」段階・・・実はこれは、「SL理論」とは異なった分類ではあるが、これからの社会変化を考えると、未来予見的なリーダーシップが必要であろう。

「SL理論」は、一定の「GD」を前提としての組織論であるが、この「GD」やその奥にある目的、さらには価値観からの変更も視野に入れる時代要請がある現代だからこそ必要な段階である。これからの組織参加者に、将来の変革の必要性を「予見」させ、その「思いの強さ」から自分たちを成長させるやり方がこの段階の学び方である。その学習では、リーダーが変革を意識して率いるという形態ではなく、その変革の予見を参加者と共有するのである。それにはまずは、トップ層には、シンクタンクからの「先人の知恵」と「未来予見」の知見が、またプロジェクトチームからの「現場提言」が行われることが不可欠であり、そこで得られた情報や識見を情報公開と参加者間との相互対話により共有化することが求められる。リーダー層は学習するチームのコーディネーターとなることである。変革の方向性は示しても具体的な変化モデルの選択は参加者の熟考に任せることがポイントである。

(2) 組織様相の具体的検討

ここでは、先の「SL理論」などの分析をもとに、各段階におけるリーダーシップの過ちから組織経営の教訓を探ってみたい。

①「支配者の愚考」（「SL理論」では「リーダーの指導段階」）・・・かつての支配体制では多くの支配者たちが判断ミスを行ってきた。それには、特権階級である彼らの中にある「万能幻想」が原因であったり、善意の場合では、リーダーであることのある種の「責任感」から来る義務感と悲壮感による感情の過剰投入が原因である。そこからくる愚考・愚行の教訓は、現在でも、組織のトップ層には良い教訓となる⁸⁾。

②「カリスマ的指導者の失敗」（「リーダーの指導の過渡期段階」）・・・歴史的には先の①の後に来る指導者であるが、彼らの多くは、初期には、それまでの混乱を收拾して善政を行うものが多い。しかし、元来が、一種の虚構の上に成り立っているので、時間とともに破滅の道を歩むこととなる。その際には、当初の善政に惑わされた大衆が大きな悲劇を迎える。近代では、フランス革命後の混乱期を收拾したナポレオン、第一次大戦の敗戦後の困難期を克服しようとしたヒトラーなども、初期に善政を行ったのである。それだけに多くの大衆を巻き込み悲惨な状況となった。近代からの失敗は、大衆の学習力がその与えられた権限（世論形成）に追いつかないことから来ている⁹⁾。大衆の権限が法的にも認められた現代でも、その権限と学習力との格差が大きくなると同様な悲劇を迎えよう。

③「エリート集団指導者たちの失政」（「SL理論」では、「リーダー指導と参加者協働」の段階）・・・指導が独裁や一時的なカリスマ指導者の支配が終わった時代では、選出された指導者たちが合議で政策論議をするが、その際にも、彼ら指導者たちも、情報収集不足と好悪感情による偏った情報選択、そして政策展開での希望的観測など、多くの人間的な(?)失敗を起こしている¹⁰⁾。その多くの場合、まだ政策論争を批判的に検討できるほどの大衆勢力が成長していないことが多い。当初の意見を自由に検討でき、セカンドオピニオンが平易に提出できる制度や文化が求められる。

④「大衆民主主義としての失敗」（「指導よりも協働」に安易に流れた段階）・・古代アテナイ民主主義にその原型がみられる¹¹⁾。これは、参加者平等の多数決の原理のみを信じ、「質」を問わず「量」のみで正否を判断したことが失敗の原因である。多数決の原理の理念は、参加者の理知的な主体的判断を前提としているのであるが、実はこれが疑わしいのである。数の多さはそれだけの真摯な判断の積み揚げであり、いわば真理の累積であるとされるが、周知のように、実態はこの数の多さは「コピー（追随者）」の数であることが多いのである。惹き起こる

＊現実の民主主義的制度で、多くのアンケートや評価システムを駆使しても、何らの解決策が提起されず、却って対応レベルの低下が引き起こされるのはこのためである。がしかし、この民主主義に代わる制度はない。だからこそ、この民主主義の組織や社会への参加者の「質」を上げることが急務である。教育がこれを担うのである。学校で、企業組織で、市民組織で。

こうした失敗の事例からは次の様な課題が提起される。まずは、権力を持つ人間の人的な失敗を引き起こす「メンタルモデル」をいかに見抜きいかに防ぐかである。独裁や少数特権者は民主主義国では存在しないが、しかし、民主主義的な制度でも何らかの特権階級的立場は存在する。俗に言う二世・三世議員が代表例だが、世襲的になりがちな職業での後継者たちのある意味での狭い経験をどう補うかが課題となる。次には、民主社会の基本である民衆の人的失敗のもととなる「メンタルモデル」をいかに見抜きいかに防ぐかである。こちらの方が、先の課題よりも、現代では大きな課題となる。大衆の愚考は、特権階級の愚考よりも現在の制度では大きな被害をもたらす。大衆の行動は組織的であり、動員力が大きく、群集心理が働き、個々人の権限と責任が不明確であり、自らの過ちに気付く機会が少ないからである。

しかし、この民主制度以外に他の方法は今の所考えられない。大衆の成長以外に解決策はないのである。まずは、「合目的的運営の学習」を通して、合理と効率についての学習を、そして、その後は、その組織そのもののあり方から問い直す「考目的的学習」を行うこととなる。企業組織でも「効率的生産・流通」などの学習が初期段階にあるが、やがては、地域社会の中での企業活動、さらにはこの地球環境の中での企業活動のあり方の学習へと発展するであろう。市民団体やNPOなどでも、目先課題の奥にあるものごとに触れると、社会形態のあり方やさらにその奥にある人間の「人生観」などへと学習が深まるであろう。現在、様々な組織で「学習する組織」への展開が盛んになってきているのは、我が国や先進グループの国々にとって、今が大きな転換点であるからである。次章では、組織そのものの原点から問い直すために、組織の構成要素である個人とその組織的結合のあり方について内部検討を行ってみよう。

2：組織力の分析・・身体・血流と神経系からの検討

・・「今日の果実は、すでにその種子の内に内在していたのです。」・・

『西洋の諺』より

終わりは、すでに始まりのうちに想定されていたことであるという意味の言葉であるが、組織内部の構造を見ると、その始まり（種子）は個々人ということとなる。まずは個々人の能力から組織を検討してみよう。また、その個々人が結合することで力が増加することから、この結合も組織にとって重要である。さらには、適正な組織制度の形成の後には、これらを経営するメンタル面がポイントとなる。

(1) 組織構造・・構成要素からの分析

組織力については次のような法則が成り立つだろう。

組織力 = A G（「協力的参加者」×「能力」×「結合度」×「持続度」）± B G（「中立

的参加者」×同法則)－CG(「批判的参加者」×「同法則」)¹²⁾

組織力の高い組織とは、「協力的参加者」が多く、彼ら個々人の「能力」が高く、組織的には強い「結合度」で、かつ「持続性」があるものとなる。

①参加者数・人員の増加は望むところであり、人数は組織の基礎である。彼らの意識や能力段階に応じての役割分担が適正であれば組織力は増加する。ただし、参加者が多ければ、目的の共有は困難であり、方向が分散する可能性がある。しかし、組織の拡大と柔軟性を考えるならば、組織内に中間勢力(BG)や批判勢力(CG)を包括することも必要である。その際には、批判勢力の否定的行動を抑制しながら、それなりの活用を可能にする、より高度な組織形態と経営が求められる。参加者の能力育成計画もないままの単なる増加だけを求めるのは単純すぎよう。

②能力・「知力」(IQで表示)、「心力」(EQで表示)、「身体力」(態度判定)により構成される。これが「メンタルモデル」であり、この能力が組織力の基本である。これが人材の質を決めるのであり、学校教育であれ、企業組織研修や市民教育であれ、組織リーダーの最重要の仕事は、この人材能力育成である¹³⁾。

③結合度・俗に言う「利害」「情感」「理論」の3要素でのつながりが考えられるが、「理論」を核にして「利害関係」も考案しながら制度的に具現化したのが「ボディー設計」であり、「理論」と「情感」を中心にして文化的に結合したのが「メンタル設計」となる。「組織制度論」が一定の成熟を見た今日の組織論では、この「メンタル設計」に焦点を当てた経営論が重要となる。歴史での、先人たちの知恵や試行錯誤に学ぶことが多い領域である。

④持続度・「制度」(知)や「文化」(情)での結合度と比例する。さらに、現実には、組織のインフラとしての「財政」(利)も重要である。一般に財政は中立的で無色なものであるが、知や情はそれなりの方向性や温情を持つ。財はこの方向性や情のあるところに集まるものである。長期の持続性からすると、やはり「財」より「理論」と「情感」とその具現化した「メンタルモデル」や「組織文化」に重点を置く方が賢明であろう¹⁴⁾。

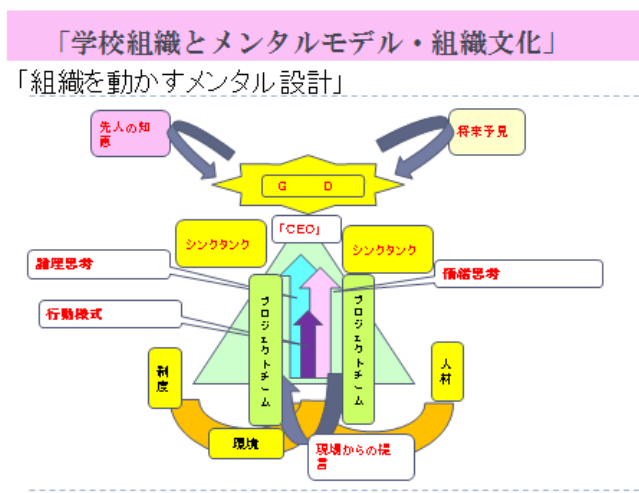
(2) 組織内部構造の分析

①組織内部の検討・「制度」から「メンタルモデル」の形成へ

「メンタルモデル」の基本構造は、再度確認すると、「知的論理的FW」と「心的情緒的FW」さらに「身体的態度FW」の総合体であるが、だからこそ、それが総合的に働くことで効果を発揮するのであり、部分的な扱いでは時にはその弊害が現れる。

「知的FW」が優先しすぎると、冷たい印象で反作用を引き起こすし、「情緒FW」が過ぎると不公平・不公正な印象から怨念を抱かせる。総括的に言うならば、この「メンタルモデル」ではやはり「知的なFW」が基本であり・人類がここまで生存して来られたのは、その理知の具現化による文明のお陰であり、論理思考が脳と神経系に存在しなければずっと以前に生存競争で負けていただろう・・・と同時に、この論理思考の神経系を取り巻く情緒的な神経系が、その論理思考の動向に大きな影響を与えることも確かである。

*その神経系に流れる情報の分



析を分かりやすくするためにあえて色に譬えて分析してみると、一般に知的な情報はブルー系の色彩である。また、情緒的なそれはオレンジ系の色彩であると思われる¹⁵⁾。そして、それぞれこの色彩にも、明暗（ダークとブライト）があり、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（知的対話）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）が重要となるのである。同様にそれを受けるミットの色彩と明度がどうであるかが、その後の対話が活性化するかどうかの決め手となる。

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、さらには懸命な故にかえって問題が頻発し、組織分裂さえも起きてしまうの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

②「メンタルモデルと組織文化」の働き

組織形態や人材構成の改善を経た後でも、この「メンタルモデル」と「組織文化」の改善が行われないと組織活動は活性化しない。たとえば、これまでの学校の組織変革が容易にすすまない裏には、多くの人の「メンタルモデル」に、また同時にそれは「組織文化」と相乗してより強固なものとなっているが、「一斉・一律・平均」（つまり「均質」）という、論理思考からの「知的FW」が確立し、これに追随する「心情FW」が醸し出されて、情報交換でも「均質」が善で、これに異を唱えるのは組織的には悪であるという感情が働き、私たちの「身体行動」もそれらしい「均質」化した「態度形成のFW」を造ってしまっているからである。いわば、頭の中だけでなく、心やさらに身体的な態度にも通じた「三位一体型」の「メンタルモデル」と「組織文化」がこの学校組織を支配しているからなのである。現在では、このモデルが現状対応できないことが知的理論としては判明してきたのであるが・・・そしてそれを提起されてもいるが・・・その提起が容易に受容られないのが現実である。それは、当初は個々人の「メンタルモデル」から成立した「組織文化」が、一定の型を形成し、今度は逆に個々人の「メンタルモデル」を規制し始めるからである。自分の「メンタルモデル」の限界に気づき改革志向を持った個人がいたとしても、「組織文化」としてそれを受け容れるのは容易ではない。

だから、組織改革に取り組むには、まずは、改革志向の者たちによる「学習」から始め、思考の幅も論理的思考からの「知的FW」と「心情的なモデル」や態度形成面での「行動様式」などを取り込んだ総合的な検討を行い、組織内制度の「シンクタンク」や「プロジェクトチーム」を活用する取り組み作戦を立てることが必要となる。

3：これからの組織・・・「学習する組織」

・・・「今日の賢明な努力が、明日のさらなる要求を呼び起こす」

G・Hill 『G高校教職員講話集』2005年 より

それでは、「メンタルモデル」や「組織文化」に関わる組織的な取り組みとはどのようなものとなるのであろうか。このメンタルな領域では、これまでのような目に見える「制度」や「人材活用」の領域での改善ではなく、見えにくいものであるだけに、外からでは理解しにくいものなのである。だからこそ、この学習は組織内部から起こるものでなければならず、また、それは「その対象への単純な対応思考」ではなく、「その対象を包括する事柄を把握した総合的対応思考」にまで至るべきであろう。「単純対応思考」では、時に「相殺フィードバック」が起り、先の言葉のようにせつかくの努力が報われないこととなる¹⁶⁾。

*この「学習する組織」での学習過程を概観すると次のようになるであろう。まずは、思考は対象をとらえる「対象知」（これも、直接の対象「事項知」から「構造知」へと発展

する) から始まり、「対象と自分との関係」を問う「総合関係知」へ、さらには組織間の対立を統合するための「統合知」に至る。前者の段階は「今目的的思考」での対応が可能だが、後者の「関係知」や「統合知」の段階では、「考目的組織」となる。それは、この統合に至るには、現状の組織の意味や価値を再検討し、それを超え出た「新価値」に基づく「超GD」が求められるからである。実は、その際に、そこに至るには、「自己内省」(組織的には組織内省察)が必要となるのである。それは「総合関係知」での「対象と自分とをつないでいた意味や価値」を改めて問い直さないと「統合知」の視点が出てこないからである。最終段階での思考では、自己を振り下げることで、組織的には組織の成立の原点からとらえ直すことも求められるのである。

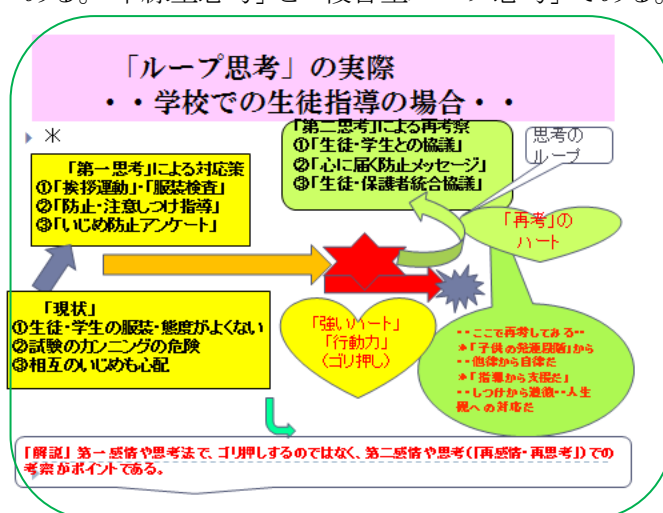
(1) 「対象知」・・ 検討対象そのものへの認識

主として論理的な思考での検討となる。その際の思考方法は、帰納法と演繹法の二つの方法¹⁷⁾であり、思考の段階は、単線型と複合型(ループ思考)の2つである¹⁸⁾。

対象理解とは、「その物・人物」とは何かを問うものであり、帰納法による「データ処理と分類」、演繹法による仮説からの「理論分析」などを駆使して、その対象を、さらにはその対象を取り巻く「構造」を解明するものである。

それに応じて、思考の段階には2つある。「単線型思考」と「複合型ループ思考」である。

単線型とは、仮説をそのまま途中の検証なしで突き詰めていくことであり、ファーストソートだけでセカンドソートなどを行わない硬直化した頭脳の人や組織が陥るものである。複合型は、クリティカルシンキングによりセカンドソートを行うことで「対象知」の再検討が行われるので、自ずとループ型となる。この時の「メンタルモデル」は「構造理解」と「構造的対応」を持つものとなる。



(2) 「総合関係知」(包括的關係理解)・・ 対象とそれにかかわる主体の認識

これは対象と自分との関係も含めて理解しようとするものであり、より遠大な視点からの把握となろう。そうすると、論理的な関係だけでなく、情緒的な関係であったり、さらには現実の実態的な関係を包括することとなる。

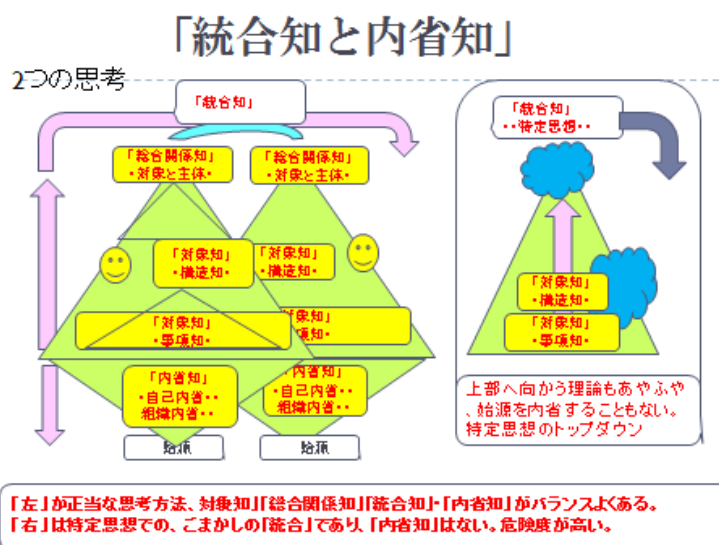
例えば、「学力向上」の課題を、「対象知」からすると、まずはそのこと自体の直接的な認識から出発し、目標にどのようにして到達させるかの狭い「事項知」であるが、やがて「構造知」では、学力向上の「目的」から取り組みまでを構造的に理解していく。その際の分析方法は、科学的合理(学力とは・脳のしくみは?)・経済効率(学習効率が高いのは?)・心理的効果(学習に向かう意欲を高めるには?)の3要因から行うこととなる。ここでは、学力の目的を問い直し、その後学力を分析し、効率的な学習法を「客観的」に検討することが中心である。

さらに、この「総合関係知」では、「対象とそれに関わる自分」を総合的に把握することとなる。そして、先の学び方の分析を、その「目的」, 「学ぶ対象」, それに携わる「生徒・学生や自分達、学校や教師の取り組み」の3要素の総合関係で問い直すこととなる。それには、論理的な分析とともに関係する人間の主観的な側面である「自律心」や友人との「協

働学習」なども検討し、指導する教師の「メンタルモデル」や「学校文化」も考慮する広い思考・認知となろう。

(3) 「統合知」と「自己内省知」・「超俯瞰思考とグラウンドゼロ思考」(「主観知」の深化)

「対象知」から「総合関係知」へと進むと、自然に知力は「遠く・広く・深く」なる。小さな事項をその関係を理解しながら、包括して問題解決を図るものとなるからである。この思考法をさらに推し進めて、「現状の組織」を超え出る発想に立てば、これからの社会転換(大きなパラダイム転換)に際して、目標志向の組織論(「合目的組織論」)を超えて、大きな「目的」のあり方から捉えなおす「考目的組織論」になりうるであろう。そうすると、それぞれの組織の「目的・目標志向」の対立軸を超え出たところでの俯瞰思考が可能となり、「統合的な大きな目的」から見直すことができるのではないか。これが、「統合知」の段階であり、これは個人を超えた組織的な学習を経て到達するものであるから、「組織文化」の変革が求められる。



この「俯瞰思考」が、現実課題を乗り越えるものとなるか、単に大きな「特定文化」(宗教やイデオロギーなど)を引き出して対立を覆って糊塗してしまうものになるのかの分かれ目は、自己認識での「自己内省」と組織学習での「組織内向省察」の有無による。対立を乗り越えるには、その対立軸の出発点「始源」から問い直す思考が必要となる。「始源」と「到達点」は深く考えるとは実は同じなのである¹⁹⁾。

自己を深めずに安易に、超越的と思われている「神仏や特定イデオロギー」を即物的に持ち出して誤魔化すことはできたとしても、その神仏や特定イデオロギーがまた新たな対立の種となる。つまり、「内省知」のない場合、「大きな思考」(統合知)により上からの把握で「真理」をつかんだと思いついでしまい、その実、新たなイデオロギーを、トップ層がまさにトップダウンし、大衆がそれをダウンロードしているだけという悲劇が起こる²⁰⁾。それを避けるためにはどうしても、「内省的思考」が求められる。その思考は、個人的には「瞑想」(meditation)を通じて行われるものであり、組織的には「対話」(dialog)を経て達成できるものである。

「瞑想」は、眼前の事実思考を停止して、しずかに「遠く・広く・深く」思考を進めるのである。そうして、「対象知」の奥にその対象の目的を見つけ、さらにそれを意味・価値付けを行っている今の自分の「メンタルモデル」や現実の「組織文化」の限界に気づき、自分との関わりについて改めて問い直すこととなる。いわゆる「主観知」の深化である。

「対話」(ダイアログ)に至るには、まずは、「議論」(ディスカッション)により、問題のあり方を探る「対象知」に至り、さらに、「討論」(ディベート)により「課題の確認」を行い、「構造知」に至る²²⁾。そして、「対話」の段階になると、相手の思考を取り込みながら、自分の思考との差異や共通点を見つけて、双方の思考を乗り越えた「統合点」を発

見することとなる。それはまた、双方の原点に思いを致す段階でもある。「弁証法的思考」と「瞑想」とが共にある状態であろう。いわば2つの「対象知」を「主観知」の深化で創刊させることである。

現在の組織の混迷状況・・・「組織内部での秩序思考と自由思考の無意味な対立」や「組織間での無意味な文化衝突」・・・を改善しようとするこれからの「学習する組織」は、この「主観知」レベルでの「瞑想」と「対話」を積極的に取り込むことが求められる。

・・・終わりに・・・「これからの学習する組織」に向けて・・・

人類は組織のなかで生き延びてきた。組織はまるで私たちの身体を守る衣服のようなものとなり、これなくしては生存もおぼつかない。それだけ強いものであるがために、逆にこの組織が内部の参加者を縛る力にも大きいものがある。特に近代合理組織は、これ自体が目的化して組織員を規格化した部品としてしまう状況となってきた。確かに、それまでの組織が非合理で特権と情実が横行するものであったことからすると格段の進歩であるが、近代合理組織は新たな問題を提起した。この組織のなかで、いかにして個々の人間を復活させるかが本論3部シリーズの課題であるが、その答えとして、制度的には「重層柔構造」へ、組織理念を「個別・多種・多様」へ、人材では「対流と交流」を、さらに、組織を「学習する組織」として「遠く・広く・深い思考」の学習力を養うことが必要であることを述べてきた。

特に最終編である本論では、この「学習する組織」での学習に焦点を当て、「メンタルモデル」と「組織文化」の変革には、「対象を超え出る思考」と合わせて「自己内省」する思考が必要であることを述べた。内省のない思考は、問題はいつも外から来ると考えて、他者の批判と攻撃ばかりとなり、本当の「自己変革」が起きないのである。「自己変革」のない組織は早晚危機に陥るだろう。

さて、現在の我が国の民主政治は、歴史上最高の発展段階を迎えている。民主的な制度はこれまでにないほどの権力への接近を保証し、国民の教育レベルも歴史上では最高の状態である。この民主制度しか社会運営の方法はないのであるが、幾分か不安が残る。それは、「教育内部」において、この教育レベルと本当の知的レベルや感性レベルが一致していないこと、また、「周囲環境」として、情報メディアが速すぎて再思考(セカンドソート)が持ちにくいこと、さらにこれが大量なことから、コピー伝達が容易なことである。国民や市民の意見が、個別主体の思考の結果ではなく、何かをダウンロードした複製コピーであるとしたら、意見表明や投票での決断はコピーの数量に委ねられることとなる。大衆民主主義の危険性がここにあるのだが、有効な解決策は出されていない。ただ、その解決の鍵の一つに、「教育と学習」があることは確かであろう。今後、様々な組織での学習、取り分け、学校組織での学習が重要であろう。そうした思いから、この「学校経営論」を展開したのである。

今後の日本が成熟市民社会になるには、政治面では市民の権力への接近(特に家庭からの発想)が、社会・経済面では市民生活の保証(セーフネット)が望まれるが、教育面では市民育成が不可欠である。市民教育の原点である「学校教育」での奮闘が求められるが、生徒・学生の「育成」なしの迎合的授業や講義、それに甘い「認定評価」が続けば、市民社会の崩壊は早まるであろう。それはまた同時に振り返って、私たち教育関係者の自らの「メンタルモデル」のあり方を衝くものでもあり、「学校組織文化」への大きな問いかけでもある。

そうした思いから、本シリーズを論述させて頂いた。皆様のご参考になれば幸いである。

なお、管見を付言すれば、終章で論述した「統合知」と「内省知」の段階では、それま

での理論的な思考段階を超え出たものとなるが、これはまた困難な道でもある。現実の仕事対応は、理論的な把握と分析という論理思考により行われるものであり、これが、人類をしてここまでの文明に至らしめたものであるからである。しかし、この理論的な判断(「分別」)がまた、その思考の限界性の故に、他の「分別」を持つ思考とは相容れず、多くの無駄で無益な対立や闘争を惹起してきたことも事実である。

だからこそ「統合知」と「内省知」であり、そのための「不要な分別思考」の超越の要請であり、「超分別知」あるいは「無分別知」(鈴木大拙『禅と日本文化』1940年、岩波書店)の思考法の希求なのである。それは、「分別のマネジメント思考」での論理の限界を超え出ようとする新しい「リーダーシップ論」(本論で参照した『U理論』など)が求められてきていることにも現象している。本論の叙述での「合目的」と「考目的(目的の再考)」の段階的違いもこれである。

歴史上の転換期にはこうした真のリーダーシップを担う人物が幾人か登場して来ているが、「理知」(「分別知」)による一定の組織を造作しそれに親しんだ人間が、その「理知」故の対立を「叡智」により乗り越えるのはいつも大きな試練であった。こうした試練への挑戦は、いまだ「分別知」の段階を脱しえない筆者にとっては想定以上のことであるが、しかし、21世紀社会の展望を開くには、それを成し遂げるしかないであろう。

「引用・参考文献」

1) 「メンタルモデル」とは、知力(何をどう考えるか)を中心としながらも情緒(何をどう感じるか)につながる心力やそれを身体レベルとして現わした(一定の姿勢や態度)からなる複合系の精神構造である。これは、ある意味での「常識的観念」ともいえるもので、必ずしも「事実」を正確に把握したものではなく、個々人の「解釈」である。しかし、現実には、私たちの判断はこのモデルによって行われることから、時には新解釈で先進的なこともあれば、時にはこれまでのモデルに固執し改革の阻害要因となることもある。「組織制度」などの運営はこのモデルが基になった「組織文化」により行われているのであるから、このモデルの解明と改革は重要である。なお、この解釈は筆者によるが、参考としたものは、ピーター・M・センゲ『学習する組織』英治出版、2013年、240～243P。

2) 「規格人」についてのM・ウエーバーでの指摘については、拙論「現代マネジメント論の克服」『安田女子大学研究紀要第42号』2014年。

3) 「個別・多種・多様」の発想に立てば、現状の教育改革の活路が大きく見えることについては、拙論「マネジメント論克服提言・実践編」『安田女子大学研究紀要第43号』2015年。

4) この用語は筆者の造語であり、「合目的的組織」(目的そのものが前提とされ、そこに向かうための組織となり、目的そのものが問われることはない)に対比したものであるが、大きなパラダイム転換の時代には、その組織の「GD」の中身である目的やさらにはその目的の背景にある意味や価値観も吟味・検討され、時には大きな変更が求められるのである。組織祖ものが「学習する組織」に変わると、組織の様態や文化風土は大きく変わる。

5) 「SL論」(Situational Leadership Theory)、ハーシーとブランチャードが提唱した理論で、参加者の状態(マチュリティ)に応じてのリーダーシップのあり方を検討したものである。ハーシー、KHブランチャート『行動科学の展開』日本生産性本部、1987年。

なお、その他の多くのリーダーシップ論やマネジメント論があるが主として参考にしたものは次のものである。

① 「PM理論」は、仕事志向と人間志向から組織を分析したものである。PかMかという葛藤の解決には、リーダーの人間の成長が必要とされる。三隅二不二『リーダーシップの科学』講談社、1972年。同様な組織分析では、ブレイクとムートンによる「マネジリアル・グリッド」論がある。

② 「リーダーシップ論」は多いが、J・P・コッターの理論を採用した。彼は、「マネジメント(環境への効果的対応)」と「リーダーシップ(変革のビジョンと実行)」は異なるとし、現場では両者が共に必要であることを強調しながらも、現代の変化が激しい時代にはリーダーシップが望まれるとする。『リーダーシップ論』2003年、ダイヤモンド社、49～55p。なお、「変革型リーダーシップ」

については、N・M・ティシー『決断の構造』2009年、ダイヤモンド社 を参照した。

③その他、参考としたものは、ハーバードビジネスレビュー『リーダーシップ』ダイヤモンド社、2002年。ウォレン・ベニス『こうしてリーダーはつくられる』ダイヤモンド社、2003年。山本成二『行動科学入門』2005年。クリス・アージリス『組織とパーソナリティ：システムと個人との葛藤』日本能率協会、1970年。

6) 人間の認識能力からすると、数十人のチーム把握が限度であろう。直接結合「Face to face」の人的な結合の強みを生かした組織づくりが現実的である。組織が大きくなった時に、創業時のチームに復帰することが組織改革だと気付いた稲盛和夫が「アメーバ経営」を考えたのもこの理由からである。稲盛和夫『アメーバ経営』日経ビジネス人文庫、2012年。

7) 大衆運動ではどうしても「単純な思考」(スローガン)が全面に出てしまう。しかも、その大衆が十分な成熟度がない場合には、「単純・単一」のレベルとなる。その時の体制批判の思想は、その時代には無権利で未成熟とされた大衆を支持母体としているから特にそうである。こうした単純思考は、一見民主的に見える思想に多くみられる。それは、民主化が、これまでの体制や思想を批判して成立した新思想であるからだが、その批判が先の支配者への攻撃が強いだけに前文化の全否定となりやすく、それだけに、時に反知性・反理性的な傾向となる。これから展開する「学習する組織」での学習ではこの様な単純思考にならないようにしたい。

8) 支配者層による失敗は彼らの生い立ちからくる人間的弱さからの分析が的確であろう。これについては、次のような指摘～「歴史を分析する時には深読みしすぎてはいけない、しばしば皮相的な原因から事件が起こるのだから」(バーバラ・タックマン『愚行の世界史』(上)中央公論、2000年、51p)がある。支配層や指導層の個人的な権力欲・組織内での承認欲求・名誉欲などの皮相的なことが積み重なると事件となる。

9) 大衆の自己責任からの逃避については、E・フロム『自由からの逃走』をはじめ、サルトルなど多くの実存主義哲学者が指摘しているところである。

10) 第一次大戦中のドイツでのUボートによる「無差別攻撃策」でアメリカの介入を招いたことの失敗。日本軍では真珠湾攻撃の選択により、対日政策では二分されていたアメリカの国論の統一を速めるという失敗を犯したことなど。バーバラ・タックマン『愚行の世界史』(上)中央公論、2000年、55～68p。なお、これらに類する組織的失敗については数々の研究があるが、本シリーズで参考としたものを再掲しておく。野中郁次郎『失敗の本質・リーダーシップの本質』ダイヤモンド社、2012年。山本七平『日本はなぜ敗れるのか』角川書店、2004年。堺屋太一『組織の盛衰』PHP文庫、2007年。郷原信郎『「法令遵守」が日本を滅ぼす』新潮新書、2008年。

11) 拙論「アテナイの民主政治と民主主義教育」『安田女子大学研究紀要第41』2013年。

12) AGグループはそのことに協力的なグループ、BGは中立、CGは批判的立場である。ものごとを進めるには、批判グループを排除することが望ましいと思えるが、それでは組織は成長しない。批判勢力の存在は、課題に直面して弁証法的思考による解決が求められる時には有効である。

13) 人材育成については、「VSOP」表を提示した。Vは若い時のヴァイタリティ、Sはその後の成長でのスペシャリスト、Oは組織構成を担うチーフの役割、Pは人格的な成熟期である。拙論「マネジメント論克服提言・実践編」『安田女子大学研究紀要第43号』2015年。

14) これまで幾度か引用した孟子だが、やはり徳治政治を求めての理念へのこだわりと人間関係論には傾聴するとことがある。目先の「利」による権力よりも、長期的な「理念と情の結合」が有利であるとの説を生涯にわたって展開した。これを端的に表した言葉は「王何ぞ必ずしも利を曰わん、亦(ただ)仁義あるのみ」(「孟子」梁恵王)、「天の時地は地の利に如かず、地の利は人の和に如かず」(「孟子」公孫丑)である。拙著『教育という仕事』安田女子大学助成出版、2014年、244p。

15) 論理思考は一般にIQ(intelligence quotient)で表すのに対して、情緒的感性はEQ(emotional intelligence quotient)で表される。その中身については、「自己関係力」としては、「スマートさ・自己洞察・主体的決断・自己動機づけ・自己コントロール」、「他者関係力」としては「愛他心・共感的理解・社会的スキル・社会的デフテネス」であるとされている。このオレンジ系の発現は、具体的には、言動ではその言葉の音色や態度に、文章系(メールの場合でも)では、最後の一文やひと言に現れるだろう。それは、言葉の抑揚・目線・スキンシップや励ましのコメントや絵文字などであるが、これらが信用されるには、個々の発信者や組織中枢の一貫性が求められる。そのためにはその人や組織に大きな将来展望での組織把握を行っている「知力」が必要である。

そうでないと、その場その場、その人その人で対応が変わってしまい、信用を失うであろう。

16) ピーター・M・センゲ『学習する組織』英治出版、110p。このようなことは、学校組織でもよく起こる。例えば、生徒指導上の「単純防止策」が裏目に出たり、「単純学力向上策」が逆効果に働いたりするのである。再思考して「複雑系の対応策」をとることが望まれる。

17) 帰納法は事例を収集分類整理して仮説へと向かうものであり、もう一つは、演繹法であり、仮説を援用・活用してこれを証明するものである。また同時に、これには仮説をこれまでの法則・仮説を援用して証明する手法も含まれる。これらは、人間の思考法の根本であり、古代ギリシアではプラトンとアリストテレスが、近代ではF・ベーコンとデカルトがより高度な展開を述べている。さらには、古代中国では、孔子がこの2つの思考法とその問題点も指摘している。「学びて思わざれば則ち罔(くら)く、思いて学ばざれば則ち殆(あやう)し」(孔子『論語』「為政第二」)

18) 複合型のループ思考は、クリス・アージリスによると、シングルループとダブルループでの分類となる。ループ表の描き方については、J・D・スターマン『システム思考』東洋経済新聞社、2009年、167～206p。また、これまで拙論で述べた「セカンドソート」や「セカンドフィードバック」による再思考力による見直し思考もこのループ思考と言えよう。拙論「マネジメント論克服提言・実践編」『安田女子大学研究紀要第43号』2015年。

19) 「始まりと終わり」については、禅問答で「人間無垢の心は？」と問い、「おぎゃー」と答えさせる話がある。人生に迷ったら、誕生に戻るようだ。ゼロからの思考法は混迷の時には有効だろう。これは、思考が上昇しすぎて、「真理幻想」に入り込んだ時、これを打ち破る方法でもある。多くの宗教やイデオロギー対立は、「一つの真理」への固執から生じる「傲慢さ」から起きる。同様な指摘については、C・オットー・シャーマー『U理論』英治出版、2012年、356～363P。

20) 「ダウンロード」によるコピー増加(「刷り込み」)は、元来は宗教活動で起きるものであり、現代では、マスメディアからの情報操作となっているが、これからのITの進展で今後ますます増加するだろう。日々毎時、コピー機を耳目につけているのだから。ただ、配信の自由が保証され、種々の情報が出されれば、少数のマスメディア支配よりも、免疫情報を入手できるだけ希望が持てるだろうか。また、この悲劇(「コピー化されること」)に気付く人も出始め、自分での現場思考や活動を行い始めていることも救いである。今後は、この2種類のタイプ(「受動コピー人間」と「自分気付と発信人間」)での格差は拡大するかもしれない。できれば、中・高校生頃までは「ダウンロード」に喜んだとしても、18歳からは自分に気付き探究思考や活動を始めて、「ダウンロード情報」を自分なりに活用できるようになって欲しい。選挙権を行使する年齢になってしまったのだし、大学や社会へと新たな場へと向かう段階なのだから。

21) 「対話」(ダイアログ)と、ディスカッションやディベートとの違いの説明は多くなされているが、本論では、「ディスカッションは自分の主張を推し進めるために、ダイアログは個々の考えを超えて先に進む探求となる」(ピーター・M・センゲ『学習する組織』英治出版、2013年、324p)の論に依拠した。

あるいは 「二つの認識論」(「客観知(対象知)」と「主観知」)
・ ・ 組織論への「哲学的考察」とそこからの「展望」 ・ ・

これまでの「組織論」(1「理論編」)(2「実践編」)では組織システムとして、「重層柔構造」が望ましいことを述べてきた。それは、組織のいわば「ボディ」についての論の展開である。第3部の「展望」の後半には、そのボディを動かす、いわば神経系や血流に関わる「組織文化」や「メンタルモデル」についていくらかの論述を行ったが、その展開が不十分であり、改めて、この「補追編」でその不十分さを補ってみたい。

「本論の要約」

- 1 : 組織のボディ設計は、「重層柔構造」組織である
- 2 : 組織のメンタル(神経と血流)がそのボディを動かす
- 3 : そのメンタルとは、個人は「メンタルモデル」、組織は「組織文化」である
- 4 : 認識には「対象知」と「主観知」があるが、メンタルは「主観知」と係る
- 5 : その「主観知」は、「第一反応」レベルと「第二対応」レベルとがある
- 6 : その主観知は、「第二対応」からさらに「掘り下げる」ほど確かなものとなる
- 7 : 「掘り下げ」をしないで「積み上げる」と傲慢な組織論となる
- 8 : その「掘り下げ」は、瞑想と対話により進められる
- 9 : 組織内に、瞑想と対話のできる人材を育成し、その部署を設ける
- 10 : そのために、組織内に、時間・空間を設定する

「序～はじめに」 ～「組織文化とメンタルモデル」

人間の体でも理解されるが、たとえどのような優れた身体を持っていても、それを動かす神経系やその神経系が影響する血流が悪いとそれがうまく機能することはない。組織においても、改革改良を重ねて「重層柔構造」の組織体を造り上げても、それがうまく働くには、適切な組織文化やメンタルモデルが必要なのである。そしてそれは、まさに「人」に由来するものである。

その「人」とは、まずは、組織を「機能的に運用」するには「組織文化を理解する有能な人材」が必要であり、また、組織を「修正・改革」するには「現組織文化を批判検討する人材」が求められ、さらに、組織間の「対立の緩和や統合」を行えるには、「組織文化から抜け出て、現自己のメンタルモデルも透徹・否定できる自分」に立ち返って思考できる「人」(人材以前の人間)が求められる。

1 : 二つの組織集団 ～「合目的的組織」と「考目的的組織」とは・・・

さて、先のような問題提起からすると、まずは、第一の「組織論」の展開では、組織の「構想：GD(グランドデザイン)」の設定とそれに対応した合理的で適正な組織形態を了解したうえで、より機能的な組織の運用を考える「合目的的組織論」であった。これは、組織論の中心テーマであり、そのための「人材育成」がおおいに論議されるものである。

ここで再度この「合目的的組織」について、「神経系と血流」（メンタルモデルと組織文化）の観点から要点をまとめておきたい。

それは、一言で言えば、組織ボディである「重層柔構造」での、人と意見の対流と交流がスムーズに行われることである。そのために・・

- * 「シンクタンク」と「プロジェクトチーム」の役割が重要である
 - ・ ・ここでは、秩序型の人事配置ではなく柔軟型の人材配置がポイント
- * 「意見提言」のためには、「提言書・企画書」が常に用意されていること
 - ・ ・個人単位で、シンクタンクに「提言」ができることがポイント
- * 「組織内部の交流」は、論理的には厳しくとも明るく、情的には暖であること
 - ・ ・反省（はんしょう）的な「第二対応力」（「第二思考」「第二感情」）に立ち、違いの基底にある共通の思いに至ること

以上であるが、歴史的転換点に至れば、現状の「構想：GD」でのパラダイムでは、組織内部で個々人の、さらに組織間で集団の対立の激化を緩和することが困難となり、その「構想：GD」の在り方から問い直し再考する必要が出てくる。そこでの人材は、それまでの「組織文化」から抜け出て批判的に思考する力を持つ者である。こうした人材は、多くの場合その組織文化からはじかれた人間であることから、他の組織文化を学ぶ意欲が旺盛な者であることや、さらには、その組織文化を中心的に担って逆に早くにその文化の矛盾に気付いた者である。彼らの中から、改革や革命を行う者が出てくるのであるが、こうした人材がその組織にかなりな数存在するとその組織は「学習する組織」へと転換し、それはその組織の目的に合わせる「合目的的組織」ではなく

「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」の思索 「参考」・ ・ある集団の「4箇条」

- 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、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ぬこともある。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。

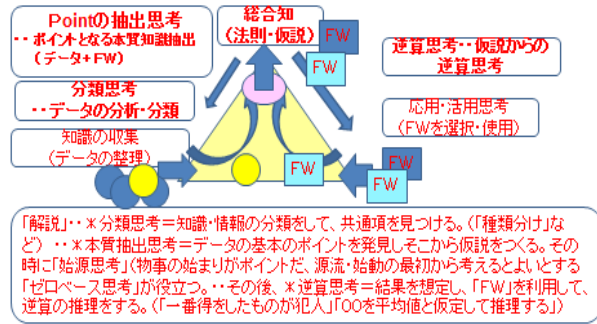
「理論系思考」

・ ・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



り、むしろ、その組織の目的を再考し始める「考目的的組織」へと変貌する。それは、先ほどの「第二対応」をさらに推し進めることでもある。このような組織は「学習する組織」であり、それは時には「革命的集団」あるいは「挑戦する集団」となるであろう。

*歴史上では、革命的時代、明治維新もそうであるが、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のである。幕末には、多くの下級武士で現体制への現実的な矛盾から「組織人」に疑問をもち、新時代のモデル(欧米モデル)を直観して組織から抜け出た脱藩者となっている。残念ながら、このような人材は当時の「藩校」からは出ず、その多くが「私塾」で学んだ者たちであった。

江戸時代の私塾の指導者は、「古典」（先人の知恵）から学んだり、あるいは、「先進地域」からの（未来予見）から学び、現体制の文化やメンタルモデルから抜け出したのである。（吉田松陰は「古典学問」（孟子の知恵）、緒方洪庵は「先進地域」（オランダ医学）による）

さらには、より大きな組織変革やそのための組織間統合が求められると、「現組織文化」からも「自分の現状のメンタルモデル」からも抜け出した意識が必要となる。先の明治維新の例では、「幕藩体制を支える組織文化」（朱子学やもろもろの諸制度にまつわる学問・慣習など）を越え出るとともに、自らの「メンタルモデル」（例えば武士階級であることなど）への批判的な検討を行い、そこから抜け出ることも求められてくる。この段階になると、意識や思考の段階は、外なる対象の変革から内なる意識の変革へと移りゆく。現状の組織文化を変革するには、その組織文化の問題を意識できる自分のメンタルモデルの革新が問われるのであり、思考と知は、「対象知：客観知」から次第に「主観知」へと移行する。

2：二つの認識論 ～ 「対象知：客観知」と「主観知」

ここで、「対象知：客観知」と「主観知」について論じておきたい。認識には二つの種類がある。いわゆる「対象」を客観的に検討する「客観知（対象知）」とその検討を行っている「主体」そのものを検討する「主観知」とである。

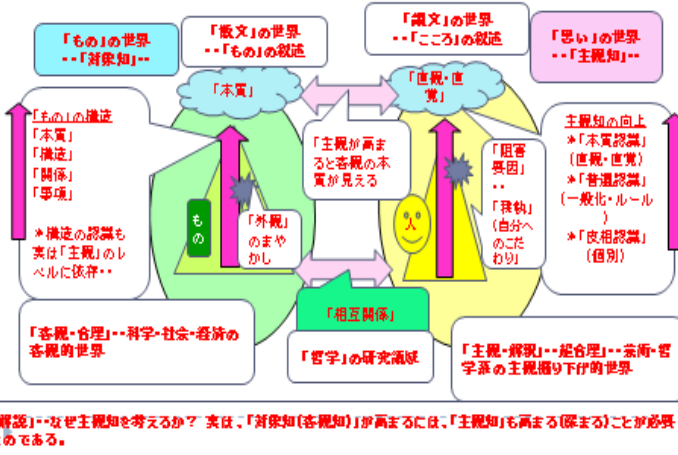
「主観知」への2つの展開 ～ 「確立」と「掘り下げ」

一般に、西洋哲学においては「客観」と「主観」とは分離され、科学的な学問は「客観知」（「哲学の多くの領域」

はここである）、「主観知」は哲学の一部（「実存哲学などのある種のもの」はここである¹⁾）や宗教の一部が担うものとされてきている。一方、東洋的な思考法のある種ものは、主観と客観との認識について異なった認識論を展開してきている。例えば、西田幾多郎『善の研究』では、「純粹経験」は「主客同一」であるとして一体化して考え、なおかつ、この中で「主観知」が根本であるとするのである²⁾。

「対象知(客観知)」と「主観知」

「散文の世界と韻文の世界」ともいう・・・



*近代の「主観知」の分析は、カントの「構成主義」に代表されるが、カントもやはり「主観」を分析の「対象」として、当初は心理学的にとらえ、さらには社会道徳学的な側面から「人格育成」へ導こうとしたのである。そのため、西田や禅の思考法のように、主観である「私」を掘り下げる方向ではなく、逆に、事物を「構成する自我」として確立していくのである。これでは、この確立された「私」が、それぞれに確立された多くの「私」と対立しながら、この世界で生きることとなる。これが現在のヨーロッパ型の市民社会である。

確かに、人格の自立のない市民社会では社会運営がなり立たず、エリート独裁とそれに従属した社会となり、それは社会経営上ありえないことである。しかし、逆に、人格の自立が、カントの想定したような「自律した善き市民」となれば幸いであるが、自己欲求だ

けの自主市民たちの相互の対立だけを激化させる「万人の万人への闘争」状態となると、社会存続の危機もありうる。もちろん、この状態への対応として「社会契約論」の理論が用意され、様々な社会の安定化の工夫があるのだが、基本思想は「個の確立」である。確かに、「自己の確立」は、市民社会の成立にも、また個々人の自覚的生き方の為にも必要不可欠のことであるが、どうしてもその「個のメンタルモデル」とそれらの集合体である「組織文化」が絶対視され、それぞれの相違がもとで対立と闘争が不可欠のこととなる。

「主観知の再検討」 ～ 「掘り下げ」への気付き

このように主観知には2つの方向が考えられる。一つには、「個の育成」・「組織文化確立」の思想であり、もう一つには、「個の掘り下げ」・「集団組織の再検討」である。実はこれらは本来は同じ道のそれぞれの過程である。まずは、ある社会状況でそれを推進する組織を成立させるために、その時の「組織文化」や「メンタルモデル」を確立するのであるが、やがてその限界から、それへの検討が行われ、組織文化の再検討や個の掘り下げが行われ、新しい文化や個の確立が行われることとなる。こうした一連の流れ（サイクル）である。「積み上げ」と「掘り下げ」は、本来は同時進行でなければならない。その際に、さらに深いサイクルが行われるともっと大きな組織間統合が可能となる。サイクルが小さいと新組織文化や新自己の確立は可能だが、それが却って組織間対立を激化させることにもなる。

*例えば、先の明治維新の例では、旧来の幕藩体制の組織文化とメンタルモデルから抜け出した新文化や新メンタルの確立が新しい日本「民族国家」を成立させたのであるが、それが、他の文化を包括するほどのものではなく、むしろ対立と競争を激化させる結果となったのである。ヨーロッパの近代化も同じ歴史である。ただし、これは以前の幕藩的な組織文化や個人メンタルよりも発展したものには間違いないのである、がしかし、その後の「民族国家」間の戦争の歴史を見ると新たな不幸となったのも現実である。

もしもであるが、その維新時での「組織文化」検討や「メンタルモデル」掘り下げが、もっと深いものであれば、人としての「生き方の共通項」に至り、そこから社会政策が生まれ出されていったならば、アジア統合としての理念が真のものとなり、多くの組織（国や民族）で受容されたのではなかろうか。現に、それらしき思想の数々があったのであるが³⁾、残念ながら大勢とならず、国家と民族の対立の傷を残した。

このように考えると、組織内闘争や組織間対立が激化すると、それへの緩和剤として、そうした「確立・組織化」の思考法ではない「自己放下」や「集団解体」の思想の必要性が痛感される。そのプロセスは、前述したように、現組織文化への再検討や現メンタルモデルの再吟味から始まるのであるが、その際に、途中で掘り下げを止めて、再構築に「動く」のではなく、さらにその組織文化や自己を「静かに」掘り下げて「基底」へと志向することが求められる。

それには、まずは「瞑想」による個々人の「メンタルモデル」の問い直し、次に、それにより自覚認識した個々人間の「対話」による「組織文化」の問い直しにより、大きな「組織の基本的な理念」の本質に関わる問い直しを求められるのである。それは、これまでのように自他の「違い」から出発し、自他競合する「動的」な思考ではなく、静かに「自他の区別」よりも自己の殻を抜け出て（「自己放下」）、その基底に「自他の共通項」を求めようとする「静的」な精神の働きが主流となるのである。

現在、世界的にも国内的にも、組織間対立が時間的にも空間的にも大きくまた先鋭化してきており、それぞれの組織理念の優劣競争が激化してきている。しかし、このような対立と闘争は、多くの不幸を呼び、やがては限界に達することも想定できる。そこで、これらの現在の「組織理念」を超えた「超理念」を求める方向も考えられるが、それほどの高

かな理念は見当たらないであろうし、もし新たなものが出てきた場合にはそれがまた、賛否の議論と対立の種子もなろう。むしろ、この理念対立の奥底を掘り下げて「理念の基底（共通項）」⁴⁾を見出すことの方が有効なのではなかろうか。それには、これまで述べてきたように、それぞれがそれぞれの組織において、自分自身の在りようを問い直すような種の「瞑想」を行い、その後の組織参加者での「相互対話」により、「組織の基底」を共感することであろう。

＊実は、そのことを気づかせてくれたのは、「3・11テロ」後のグラウンド・ゼロに何を建てるかをめぐっての、安藤忠雄の「瞑想・対話」的な発想からの建築提案である⁵⁾。・・・9・11の悲劇に際して、グラウンド・ゼロの地をどうするかについて、「力には力」とのアメリカ的な発想からさらに高い高層ビルの建設に至るのであるが、安藤忠雄は別な発想をした。それは、そこに「鎮魂の墳墓」を造ろうというものであった。

「鎮魂の墳墓」という「静的」な発想は、結局は採用されず、「動的」な力の誇示のビルが建設された。おそらく、ユダヤ教的思考とそれを批判したはずのキリスト教にも受け継がれている思考法や、あるいは同系のイスラム教的思考では、対立による優劣の思考は抜けきらないのであろうか。もし「静の世界」の発想からの墳墓であれば、恐らく、アルカイダには、「弱さ」のメッセージとしか届かないのだろう。しかし、これでは、対立がさらなる対立を生み、キリスト教とイスラム教の対立の激化は止まないだろう。組織対立の緩和に至る道は、この発想から抜け出た別なものなのである。

・・・ただし、この地の中心に建設された「9・11 メモリアルパーク」は、平地の地下に降りていく設計となっており「鎮魂」の発想も含まれているのではないかと思われる。それが、上に伸びゆく「競い合い」ではなく、共通の基盤への「掘り下げ」と言う深い思索を意図したものになるかどうか・・・

しかしながら、こうした瞑想や静かな対話の発想に世界が至ることはかなりな困難さを伴う。この思考法が「動的な大衆教化」でなく「静的な個別深化」であるがためにさらに困難である。やはり、遠い道ながら、最初の一步はやはり、多くの思想家や宗教家の活動のように個別・個別への対話による学びの成立という立場⁶⁾から、身近な所より始めるしかないのであろう。この「主観知」の掘り下げに関しては、筆者（「私」ka）自身がそれほど段階に達していないので、ここでは、鈴木大拙『禅と日本文化』や前述の西田幾多郎『善の研究』、さらに長谷川權『俳句的生活』を手掛かりにしながらいふ提言を行いたい。浅学・管見・愚考の域を未だ脱しえないが、それでも関係読者の方々の思考の一助ともなれば幸いである。

「主観知」の掘り下げ ～ 散文的思考と韻文的思考

改めてここで確認すると、これまでの「組織論」の主題は、「目的に合わせての合理的な機能組織」（「合目的的組織」）の確立であったが、この「補追編」では、いかにして、個々人間の無用な対立と組織集団間の無益な衝突とを緩和・解消するかということが主題である。そしてそのために「組織目的からの問い直し」としての「組織文化とメンタルモデル」の再検討や掘り下げを行う「考目的的組織」について考えていくことである。その際に、「主観知」を深めることで「対象知」そのものを再検討して、より大きな理念により、それまでの対立・衝突を緩和しようとしているのであるが、ここでこの「主観知」の認識方法について検討し、その深化の道を明らかにしたい。

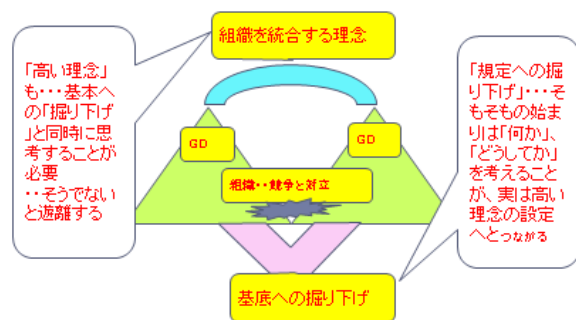
さて、長谷川によると、「対象知」の叙述は事実を散文的に述べるものであり、主観知は、自分の思いを韻文的に述べるものであるという。事実をその状況のまま述べるのが対

象知の散文の世界であるのに対して、その事実への心の状況を直観的に述べるのが韻文的叙述であるという⁷⁾。

同様な認識は鈴木の前掲書にも見られる。「禅と俳句」の章での叙述を筆者（「私」ka）流に平易に述べると、「古池や蛙飛び込む水の音」を客観的叙述として見たのではこれほど平常なことはないのであるが、これを主観のとらえ方からすると、自己の掘り下げのある時、その刹那に水の音により自分の何かが砕けて、何かが発見されたという韻文的叙述とみる見方であるという⁸⁾。

理念の統合・・・実は掘り下げ

「物事のポイントは「始源」(出発点)だ」



それは、また、筆者（私）がある禅の修行者から聴いた禅問答の考案とも近い。それは、「人間無垢の心とは！」の問いに対応しての「おぎゃ！」という直覚認識を応えることである。もちろん、「おぎゃ！」と答えればそれで解答ということではなく、その「おぎゃ！」が「直覚」段階に至らなければならないのであり、そのために夕暮れ幾度となくその「おぎゃー！」を繰り返しようやくその「直覚」に近い思いが実感されてくるとい

うのである。

さらにまた同様な発想は、オットー・シャーマー『U理論』にも見られる。著者は、自分の家が火事で崩壊し、自分が愛着を感じていたものの全が失われていった瞬間に発見した自己について次のように述べている。「・・・その瞬間だった。全く違う自己の存在に気が付いた。・・・その瞬間、時間が止まり、私の体は上の方に引き上げられ、どこか知らない場所から一部始終を眺め始めた。・・・」⁹⁾。

これら自己の掘り下げのプロセスについては、これまでの前拙論「展望編」で、その一つには、個々人での「瞑想」により自己の「主観知」の掘り下げることでの「人の生きる基底」の気付きへの接近、二つには、そうした個々人が集団内での「対話」により「集団の在りようの出発点」の発見であると論述してきた。

3：「自己の掘り下げ」 ～ それが寛容と対立緩和に・・・

～「私たちの気付かない構造（システム）が私たちに虜にするのだ」～

ピーター・M・センゲ『学習する組織』より

このような「自己の掘り下げ」が、狭い自己から抜け出て「大きな自己」へと広がり、それにより、「他者への寛容・他者の許容」へとつながっていくことが望まれる。自己の掘り下げにより気付いた「存在の基底」は、実は「他者の基底」と共通するものであるという認識が、双方の対立の緩和に至るのではないかという期待である。

「3つの道」

たしかに、現状の組織文化やメンタルモデルの問い直しと掘り下げは、これまで述べたように、困難で危険度の高いものではあるが、この自分たちを取り巻く組織構造の奥を探究し解明しないと、組織は内部膠着し、組織間対立も緩和しない。その際には、次の3つの方向が考えられる。

一つ目の道は、その時点での自己限界から「自己放下」に行くのではなく、逆に「自己

防衛」から「自己執着」となり、その結果として他者に対して傲慢となり、時には攻撃や破壊行動を行うことである。その状況の心情に取り込み破壊的な集団行動に持って行った偽カリスマ的指導者の事例は、これまでの歴史に数多くある。

二つ目の道は、自己の限界に気づき、自己を超えようとして内省を始めるものであるが、それを「他者による自己放下」の道に求めようとするものである。この他者は「仏・神」であったりするのだが、この神仏への信心により自己崩壊を乗り越えようとする道である。しかし、基本が「他者依存」であることから、よほどの「自己洞察」がないと真の「自己深化」には至りにくいのである¹⁰⁾。

三つ目には、「自己放下」に至らないまでも、「自己の掘り下げ」の方向に道を見つけようとするものであり、他者に依らず、自己内省を進めていくことである。これは適正な道であると思われるが、しかし、現状では多くの支持を受けることがなかなか困難な道でもある。余程の自覚がないと、あるいはそうした「精神文化」が組織内にないと難しいと思える。

しかし、この第三の道を進むのが、あるいは、第二の道での自己深化の徹底が、組織内の他者への寛容や組織間の対立緩和への道であるとしたら、ここから始めなければならない。これにより育成される能力は、即応の「第一反応」（即応的心情反応・単層的合理判断）を越えて、反省の「第二対応」（反省的心情対応・総合的合理判断）へといける力である。とかく激しい段階の「第一反応」が「動」であるなら、「第二対応」は冷静な「静」の段階である。

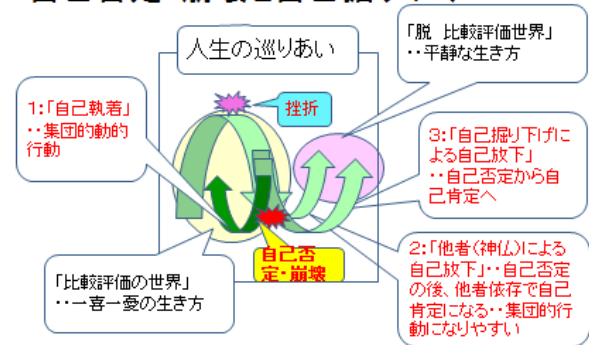
「新しい環境づくり」へ

そのためには、組織参加者の個々人が、「動」の意識の高い興奮状態からその状態を振り返るための「静」の状況造りへの行事や組織環境づくりが求められ、また、学習方法においても改革が必要であろう。

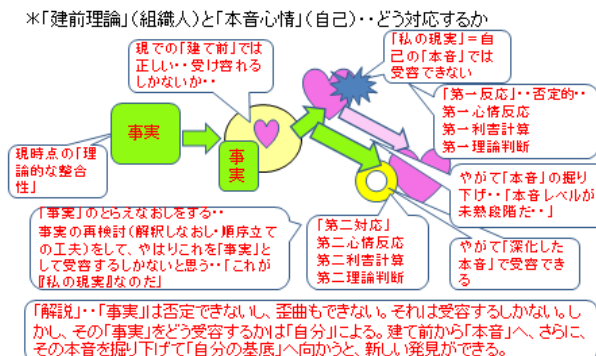
*このことに関して、かつて筆者（私）の知人で若い頃アメリカ南部に留学した経験を持つ一人から教えてもらった言葉を思い出す。それは「Truth never harts you!」である。彼は、その時に、この言葉の後に次のような言葉を語った。「・・・本当は、真実は人を傷つけるのだよ。でも、その真実を受け容れなければ明日はないということだ。留学した時にクラスメートが教えてくれたのだ・・・」

確かに、真実は、それが納得いかないものであればなおさらに、受容できない。でもそれが真実であり、自分にとっての現実ならば受け容れるしかない。だがしかし、最初の「第一反応」（心情反応・利害計算・理論判断）では受容できない。それを無理に抑制しているだけでは、いつか破綻する。その時、それを受容するには「第二対応」（第二感情・第二思考）が必要なのである。そして、

「三つの道すじ」 ・・・自己否定・崩壊と自己掘り下げ・・・



メンタルの掘り下げ・・・ ・・・組織がうまく動くために・・・



この「第二対応」ができるようになるために「自己の掘り下げ」が求められる。そうすると「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る。

ただし、その時の「自己の掘り下げ」時には、やはり、理性・理論系から最終的には、感性・情緒系を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。そこで、多くの人は、その時に「掘り下げ」を止めて「今の自分」に居直り、そこで判断してしまうのである。「人は、そんなに賢くなれるものではない」ことも本当だ。だから、先の3つの道でも、最後の道は困難な道なのである。どうしても、情緒の領域で行き詰まる。多くの失敗は、この領域で留まり、その場の好悪反応に左右されたことによる。

この領域を突き抜けるのは、やはり、学問的な「理」の了解ではなく、「理外の理」の了解となるのであろうか。最終的には、やはり、この「自己の掘り下げ」が、ある意味で、学問系から次第に哲学系を経て、宗教系へと拡大していくこととなるのも肯首できる。これからは、この「理外の理」に関わる了解や対話も「学習する組織」の大きな仕事となるだろう。

4：「学習する組織へ」・組織論への活用

～「内省・瞑想」から「対話の文化」に～

その「学習」を成立させるには、組織としては、内部に「動的な第一反応」を再考するための「静的な第二対応」に相当する「部署や部門」を設置し、そこでの人材育成として「学習の自由」を保証することである。それは、現実社会でも多く採用されており、たとえば、議会での第二院の設置や顧問組織の設置、諫臣や争臣（諫言したり異論を述べる家臣）の存在の許容でなどである。しかし、多くの場合、時の権力構造の中心勢力は、この「第二対応」を提言する機能を封じ込め、軽視もしてきたのであり、その結果、大きな悲劇的事故を起こして来ているのが歴史である。

そこで、あらためて右図の様にこの「第二対応」を担う組織設置の明記と、そこでの人材育成計画としての「学習」プランを立てておかねばならない¹¹⁾。そのための具体的施策としては、先の構造の設置と併せて、自己を振り返る機会となるような外部からの提言や内部少数派からの訴えを聴くための「対話会」の実施、自己と対話する契機となる絵画や詩・音楽などの「周囲環境」の設計、さらには「静」の中で瞑想できる「空間と時間の設定」などである。

さらにまた、個人間や組織間の対立関係を「悲しい状況である」と感じ取り、静かに「そうではない」と言えるだけの卓説した知力と胆力を持つ「人材の育成」、そしてまた、そのような人材の組織内配置ができる「組織文化」の育成である。

～「研修」が、現「構想：GD」や現「組織文化」を前提として「令目的」的な機能アップのためのものであるのに対して、「学習」は、「構想：GD」の再考という「考目的」

「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必要…
…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…

的なものとなる～

＊これについて、『U理論』を参考にして述べると、そこでの意見交流は、「議論」の段階から次第に「対話」へと至り、そして、対話から、今の自己からの「飛び降り」(放下)に至ると「プレゼンシング」(源が現出する)に至るということである。ここでは、その「場」を率直に感じることができて、思考と感性とが新たな出発を迎えるという。この道筋は、先の例では、第三の道に近いものである。

反対に、「議論」が対話の方向に向かわない時には対立型となり、自己防衛と相手攻撃の道に進む。先の道筋の例では第一の道の「自己執着」の道である。こちらの方向では、「U字型」のような思考としての「掘り下げ」ではなく、「逆U字型」として、他者攻撃と自己保全・固執と傲慢の破壊の道へと至ることとなる。

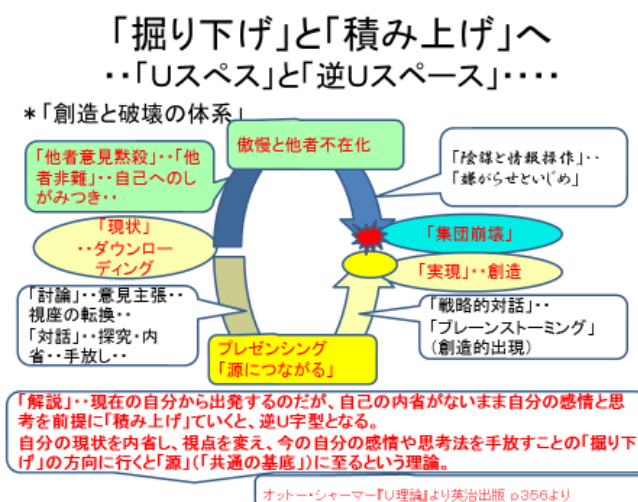
～この理論展開では、オットー・シャーマー『U理論』(英治出版)を参考にしています～

＊ただ、この「U字型」の掘り下げがいかに困難な道であるかは、現在の宗教間闘争(特にイスラム教徒内部間・さらにはイスラム教徒・キリスト教徒との闘争)や文化間対立などが、互いに「動」の指導者を頂き、双方のエネルギーの発露を行っていることや、歴史的に見ても、変革期の「動」の行き過ぎを収めることの難しさを知るにつけ実感できることである。それだけに、組織のトップ層は「動の文化」と併せて、どこかに「静の文化」を存続させておく知恵を持っているなければならない。「火を消すことは、付けることよりも困難である」^{1 2)}

「終わりに」 ～ 「深く沈めば高きに至れる」

・「呼びかけ」ですから叙述法を変えています・

現在の我が国の民主政治は、歴史上最高の発展段階を迎えています。民主的な制度はこれまでにないほどの権力への接近を保証し、国民の教育レベルも歴史上では最高の状態にあります。この民主制度しか社会運営の方法はないのですが、幾分か不安が残ります。それは、「教育内部」において、この教育レベルと本当の知的レベルや感性レベルが一致していないこと、また、「周囲環境」として、情報メディアが速すぎて再思考(セカンドソート)が持ちにくいこと、さらにこれが大量なことからコピー伝達が容易なこと。国民や市民の意見が、個別主体の思考の結果ではなく、何かをダウンロードした複製コピーであるとしたら、意見表明や投票での決断はコピーの数量に委ねられることとなります。しかも、それにより引き起こされる「動的な騒々しい議論」(「マスメディアでのコメントターの騒々しい議論など」)がその数量に虚飾をつけます。人は、議論するとどうしても「持論」に虚勢を張ります。世論型の大衆民主主義の危険性がここにあるのですが、今のとこ



る有効な解決策は出されていないのです。このままでは、「逆U字型」の文化設計となり、また多くの悲劇が生じるでしょう。

まず先に「高い理念」を持ち出すと共感的理解は得られないのです。それは、その理念の基底が曖昧であり、いわば、根のない花のようなものであるからでしょう。それは、華やかで先鋭に見えても真の論理的な広がりがなく、情的には膨らみや温かみを感じられるものではないからです。その反対に、自己を掘り下げた後に高い理念に至るプロセスを経ると、多くの理解と共感を呼び起こし大きくまとまるのです。それは、主体の「主観知」を掘り下げることにより、ある種の「自己放下」により自己の殻を壊すことで、おごりや打算から抜け出て、双方の共通基盤が発見でき共感的理解が生まれるからです。

「深く沈めば高きに至れる」のであり、先に「高きに登れば低きに落ちる」のでしょう。そして、その後の再生と回復には、永き時・多くの犠牲・大きな労力を伴うのです。組織経営者の自戒すべきことですが、しかしこれは、彼らの多くが陥ってきた魔の断層崖でもあります。

以上で、筆者自身の自省・自責の思いを込めてこの「補追編」を終わります。

この拙論が、合理的でいかにも科学的な現代組織が、これもまた建前的な組織文化の中で、それなりの正義観を粉飾した洞窟の中へと追い込まれて、身動きが取れない状況に陥ることとなる前に、それを告げる「カナリアの鳴声」ともなれば望外の喜びです。

この論で、多くの先人や現代の思想家からの提言を、稚拙ながら私なりにまとめさせていただきましたが、この提言により皆様方の知見がさらに進み、あらたな組織改革が行われ、現実の問題解決に役立つこととなれば幸いです。

・・「引用・参考資料」・・

1) ヨーロッパでも主観知の研究もおこなわれているが、それは認識論として、自分の認識を対象化して論理的に分析するものであり、自己を深めるとか掘り下げるといふ思考方法ではない。自己の掘り下げでは、実存主義哲学の一人であるキルケゴールは、自己の掘り下げを行って「脱皮」（彼の言葉では「絶望」となるが「自己放下」といえるかどうか）のプロセス（「美的実存・倫理実存」から「宗教実存」へ）を踏むが、最終的には自己と神との一体化として確立されるのである。この神が、人格神ではなく汎神論のような神であるならばいくらかの自己放下に近いことになるだろうが、人格神であることによってその限界がある。

2) 西田幾多郎『善の研究』講談社学術文庫、2015年、36p。なお、この著は、「純粹経験と実在」について論じた認識論の著作であり、彼の思考の内容には「禅」の影響が大きくある。自身の参禅の経験に基づいた主客未分の「純粹経験」の世界を実在の根本の実相であるとする立場から知と世界について論じたものである。

3) 民族を超え出た思想としては、明治の文化人たちの孫文の支援などにみられる。また、満州での「五族協和」の学校建設は理念はそれなりの理想があったのであろうが、そもそもが政治的な発想からして問題ではある。ただし、そこでの若者たちに育った「理念の深化」には学ぶことがあろう。参考本 横山英『孫文』清水書院、2001年。三浦英之『五色の虹 満州建国大学卒業生たちの戦後』集英社、2015年。

4) この「理念の基底」については、オットー・シャーマー『U理論』英治出版、2012年、304～309p。ここで、著者は、「意識における4領域」「掘り下げの4領域」などの分類での「プレゼンシング」（「プレゼンシング」とは「sensing（感じ取る）」と「pre

sence (存在)」の混成語であり、未来における最高の可能性を持つ「源 (ソース)」とつながり、それを今に持ち込むこと) と通じるものであると述べる。この段階になると、自分と他者の境界を超えて流れているもの、真正の自己などに気付くとされる。

また、こうした組織そのものをその根底から捉えなおしてそこから学習を始めようとするということについて理解するには、次のような記述の要約が参考となろう。「継続的な学習も優れた業績は、数値目標を設定し、結果を出させようとしてしまうことではなく、実はその指標や目標設定を現場の詳細なプロセスの知識に結び付けることに掛かっている」『学習する組織』英治出版、2013年、527 p。やはり、現場への「掘り下げ」が求められるのである。

5) 長谷川権『俳句的生活』, 中公新書, 2007, 205 p。

6) このような道を勧める道元は、一度に大衆を相手に集団説法をすることには批判的であったと思われる。彼は、「法 (仏教の真理)」は一人ずつから、まさに「一個半個」という、個々人の一人一人の自覚と確認の上での学びを大切にしたいという立場である。大衆宗教のように集団をまとめて集団布教する道とは異なる。それだけに、社会的影響力は強くはない。

この第三の道に関わる「瞑想と対話」に関しては、「瞑想」は禅的な思考法から坐禅の方法を参考にして考えている。また、「対話」に関しては次のような理論を参考にした。「対話では勝利を得ようとする者はいない。もし、誰かが勝てば、誰もが勝つことになる。対話にはディスカッションと異なった・・・お互いに満足のいくゲームと呼ばれる状況だ。」デヴィッド・ボーム『ダイアログ』英治出版、2014年、46 p。他に、ピーター・M・センゲ『学習する組織』英治出版、2013年、324 p。

7) 例えば、長谷川の句である「穴子裂いて、大吟醸を冷やしある」の句より同者の「穴子裂く、大吟醸は冷やしあり」の句の方が韻文的で俳句に相応しいとする認識論である。それは、先の句では、客観的に状況を叙述しただけであるが、後の句は作者の気持ちの表明であるからである。長谷川権『俳句的生活』, 中公新書, 2007, 159 p。

8) 鈴木大拙『善と日本文化』岩波新書, 1976, 166~168 p。

9) オットー・シャーマー『U理論』英治出版, 2012年, 58 p

10) 大衆宗教や大衆思想の道では、その創始者は厳しい「自己観察・洞察」を経てそうした思想を確立したのであるが、その後の大衆化の中で、信者・同志大衆の組織化を優先して、「静」よりも「動」を好む思想となると、自己の掘り下げとは逆な道へと向かう。これは大いに危険性があるが、それでも、これまで多くの物言わぬ (言われぬ) 「自己否定」されて来た大衆の救済の点に於いては、ある意味で「高みに立って自己の掘り下げ」ばかりに時間を取る非大衆的宗教や思想よりも、多くの貢献を果たしてきてはいよう。大衆宗教は、一度に多く者を救済できる利点があるが、たが、それは時に自己の掘り下げも自覚もないままの大衆の単純信仰によることも多い。それだけに、「大衆救済」が実は「大衆洗脳」となってしまう、作為的な指導者 (「月を示す指」) による「大衆操作」となる問題も生じてくる。

* 「月を示す指」・・・「本来の真理は「月」であるが、それを発見できない大衆は、それを発見した指導者の示す「指」に従うしかないということ。五本寛之『親鸞』の中にこのような歌があった・・・「月影も至らぬ里に住みなせばさしたる指を拝むほかなし」(無学文盲の里人の心情である)・・・だが、筆者 (私) は思う・・・月が発見できないとしても月の発見の道筋をたどらせることをあきらめてはならないと思う。そうでないと、その「指」の是非さえ分からないこととなろう。そして、その結果は、指導者の指による大衆操作である。それが、時に大衆運動として世の中を変えることがあったにしても、その後の結果はまた同じく似非指導者の支配となり、多くの悲劇は再現する。まして、現在は、文化・情報のレベルは高く、思想へのアクセスもいくらかでも可能である。似非指導者に頼る安易

な道は避けたいものである。

大衆思想の典型的なものとしては、かつての「共産主義運動」が考えられるが、現在でも、多くの「スローガン」提起の思想には、やはり、これまで述べたように、単純思考や主導者への過度な共感が問題としてある。過度な民族主義もこのような例である。そこには、大衆宗教と同じく、「大衆洗脳」と「大衆操作」の問題が潜んでいる。

1 1) 教育プランも改善が必要である。これまでの「教育」は、いわば「エリートから大衆へ」という「順化型」(される方は「順応」)の教育が主流であった。そこでは、教えられる内容やスローガンをそのまま受け入れるのである。その教えやスローガンを分析・検討していく「探究」学習は行われぬ。検討からは批判も出てくるからである。それは、大衆結束を弱める危険性があり、時の支配層(「政治・思想・宗教界」)は嫌ってきたのである。そのため、これまでの教育が「インプット」を主流とする、指導者から大衆への一方通行であったことも頷ける。しかし、21世紀の成熟市民社会をむかえる我が国においては、教育も「双方コミュニケーション」のある「探究と活用」を行う「アウトプット」型へと変わらざるを得ないのである。

だが、「主観知の掘り下げ」を「大衆レベルに還元すること」と混同してはいけない。むしろこれは掘り下げと対極でもある。それは、往々にして、大衆化は自己の「掘り下げ」ではなく、その時点での目先の浅い自己の欲求段階での「自己意識の集積・集合体」となるからである。ついでながら、18歳への選挙権拡大が、民主主義の掘り下げになると単純に考えてはならない。この段階での意識では、「掘り下げ」よりも「積み上げ」が主流であり、むしろその逆となろう。(次の注でも触れているが、そもそもどうして「参議院」や「上院」の被選挙権の年齢が高いのかを考えてみるとよい)

1 2) 「動」に向かった大衆運動を抑制するのは大変なことである。インド独立運動が「ヒンズー至上主義」となってしまう、すでに「共通の基底」へと目覚めた境地から同じインドで人としてのイスラム教徒との和解を説いていたガンディーも、ヒンズー教徒の狂信者により殺害されることとなる。また、「共通の基底」への気付きではないが、国民の「おびただしい死による民族崩壊」という「根底からの気付き」からすれば、敗戦は浅いことであると覚悟した天皇制維持の指導者たちが決意した70年前の「終戦詔勅」発表も困難であったことなども想起される。「灯が付いてから」が遅いとしたら「火が付く前」に灯を抑制することである。いくつかの国で二院制が採用されているのは、このためである。アメリカの創始者達(funders)が古代アテナイの民会が「第一反応」だけの決議をして衆愚化したことを認知して、古代共和制ローマに倣い「上院」を置いたのである。本来、第二院は「第二対応力」を持つものである。それがうまく機能するためには、議員にもそして彼らを選出する国民にも、ある意味での「第二対応力」の育成が求められよう。どこの国でもこれは高度な課題である。このように考えると、民主政治は選挙の投票率という「量」の問題ではなく、いかに考えるかという「質」の問題である。・・・このことは、アテナイ民主政治の崩壊にこそ学ばなければならないのだ。・・・古代アテナイは「量の民主政治」(「多数決制度」)で滅んだのである・・・(このことについては拙論「成熟市民社会を担う市民教育のあり方について」『安田女子大学紀要』第41号参照・・・「次章に補追」

・・・ついでながら、我が国の「参議院」は本来的な役割(「セカンドソート」)からはほど遠くなってしまったといえよう。

「補足 資料」 「民主的組織運営について考える」

・・・組織論を論じる上での検討事項・・・

「古代アテナイの盛衰から民主政治を考える」

次の拙論よりの抜粋を基に叙述しています

「プロジェクト達成度評価のあり方について」(その3)(2013)

「成熟市民社会」を担う市民育成教育のあり方について

・・・21世紀社会での教育についての社会学的検討・・・

金岡俊信

「A Study on the Ideal Way of Project Achievement Evaluation」(3)
・Focusing on How to Educate Citizens of a “Matured Civil Society”・
-A Sociological Viewpoint of Education in the 21st Century-

Toshinobu Kanaoka

・・・「抜粋」・・・

「要点」・・・キーセンテンス・・・

- 1：アテナイの民主政治は大衆市民層の権利獲得から起きた
- 2：その市民層の学力を担ったのはソフィストと呼ばれる進歩的知識人であった
- 3：その主な学習テーマは、民主主義の議論に必要な弁論と法的処理力の育成であった
- 4：この学習は、現場対応・処理力（手続き能力）であり、事例の模倣が中心であった
- 5：ソクラテスは、民主政治が模倣力（コピー学習）の市民によることに危惧を抱いた
- 6：それが時に衆愚政治化したので、探究を大切にする「問答法」を説いて回った
- 7：これが、民主派勢力には民主主義批判と思われ民衆裁判にかけられ刑死した
- 8：同様に、悲劇詩人エウリピデスも「思考なき市民」への批判も述べた
- 9：しかし、民主政治の混迷は続き、アテナイはスパルタやマケドニアに敗れた
- 10：総論として、市民の量（世論・多数決）のみを重視し、質の向上を図らなかったアテナイは、秩序支配型のスパルタやマケドニアにも負けてしまった・・・今日の「大衆迎合型」の「民主政治」は大丈夫であろうか・・・日本は？ アメリカは？
 - ・・・ポイントは、国民意見を聞く前に、国民教育だ・・・
 - ・・・学校も同様・・・生徒・学生のアンケート評価の前に、教育ではないだろうか・・・

「成熟市民社会」を考える

・市民社会の社会学的考察・・・古代アテナイの盛衰から見る

(1) アテナイの民主政治の勃興

古代ギリシア人は、バルカン半島から南下して現在のギリシアの地に定住し、多くの都市国家（ポリス）を作り、互いに協力したり争ったりしながら活発に経済活動を行い、次第に政治制度を整えてきた。中でも有力なポリスが、イオニア人の作ったアテナイとドーリア人の作ったスパルタである。どちらも当初は有力貴族が権力を握っていたが、アテナイでは次第に権力構造が開かれたものとなり、市民達（現代の市民と異なり、男性の特権的市民）が権力に参加することとなる。これには、戦時（特にペルシア戦争）における市民層の活躍が大きな要因であるが、前 462 年には民会や評議会そして民衆法廷が制度化され、ここにポリスを守り維持発展させる市民が国の基となる制度が確立した。ここに至るまでには、クレステネスの改革（前 508 年）などで、「デモス制度」（10 部族の区制）により貴族の権力基盤の解体を行い、僭主の危険性を防ぐための「陶片追放」制度、さらに役人の不正を糾す「弾劾裁判制度」も制度化されていたのである¹²⁾。こうした民主制度の中で、アテナイ市民は直接「民会(Ekklesia)」(assembly)に集まりそこで物事の最終決定を行った。この最高決定機関である「民会」への議案提出は、市民から抽選で選出された「評議会」のメンバーが予備審議する。実際の政治・経済・軍事の業務は、民会から選挙された将軍と抽選で選出された執政官や財務官などの役人が担当した。そして彼ら役人は、民衆裁判所（陪審員も抽選選出）が監視し、ことあるときには弾劾裁判権を持っていた。このように 10 部族区制（デモス）を基本とする、市民の完全平等の民主政治が確立されていたのである¹³⁾。

この頃の勃興する市民達の雰囲気や文化劇として表現したのがアイスキュロス（前 500 年頃）である。彼の『縛られたプロメテウス』¹⁴⁾では、プロメテウスは、神々の王であるゼウスに反抗し人類に火を与えたことにより、ゼウスから罰せられても屈服しない英雄として描かれている。これは、これまでの古い貴族政治から新しい民主政治へと進みゆくアテナイ市民へのエールとも言えよう。勃興期の人間は前方に希望を見て改革を断行する前向きの人々である。アテナイの民主政治はこうして始まった。

(2) アテナイの民主政治の最盛期

こうして制度化された民主政治により、アテナイは発展を遂げた。それは、「これまでの抑圧的な支配者の下で主人のために働くことから、各人が自分自身のために働くこととなったからであるとヘロドトスが述べている」¹⁵⁾とあるように、この時代には、市民社会での「自由」が人々を活気づけ、「欲求の大系」が作られてきた時代でもある。アテナイの民主政治は、政治権力への参画が広く開かれたことから、市民の政治参加意識も高く、また民会手当も出されるなど経済的な保証もあることから隆盛を極めた。

この当時の市民の雰囲気を伝えるものに、ソフォクレス『オイディプス王』¹⁶⁾がある。ここでは、オイディプスは、自らの悲劇的な運命を予感しながらも真相究明のために探究をやめない英雄として描かれている。彼は自分の運命が究明され、自らの罪が明らかとなった時点で、自分の両眼をつぶし、こう述べる「・・・それはアポロン・・・このわしのこん

な苦しみを受難の運命をもたらしたのは。だが、両の目を突き刺したのは、ほかならぬこの惨めなわし自身だ。」と。ここに、自らの判断と決定に対して自己責任を取る主体的精神を謳い上げるのである。民主政治は、このような精神で運ばれなければならない。

(3) アテナイの民主政治の衰退

① システムの問題

しかし、『オイディプス王』でのソフォクレスの主張も虚しく、この民主政治も衰退期を迎える。それは、市民の特権的待遇（手当などの財政援助・権力にまつわる汚職構造）と完全平等からくる自己研鑽の乏しさ、リーダーへの嫌悪感・猜疑心、さらには、すべてが投票数で決まるとことによる大衆迎合などが原因と考えられる。男子市民は18歳になればそのままで民会や民衆裁判所への被選出権を持つのである。もし、学習するとすれば、票数を勝ち取るための演説や弁論であり、真理を追求するための思想は敬遠されていたようである。「普遍」や「真理」を問うソクラテスは不人気で、個人的利益追求として「流行」を追う弁論の教授を担うソフィストは時代の寵児となるのである¹⁷⁾。深く思考しない時代には、深い思考や思想は煩わしいものとなり、とりあえず大衆の多くが「よくわかる」一般的な事象を手っ取り早く取りまとめ、理論的な粉飾をした弁論が受けるのである。そしてそれが、投票数を獲得すれば、「質」を問わない状況では「量が真理」となるのである。やはりいつの時代でも、質的な深みは判りにくいものであろう。

② 知性の問題

それは、探究として論理的に深く探る思考力が要るからでもあるが、それよりも、その質に何らかの価値観が関わり、その価値観が人により立場が異なると判断が困難になるからである。ソクラテスが彼の価値観から批判した抽選型民主政治も、他の価値観を持つ者からすると平等の証で守護すべきものとなる。その真否の判断は、双方の価値観の吟味と論証によるしかないのであるから、これに耐えうる知性がその時点でどれほどの力を持つかが問われる。アテナイ市民のあいだでもそれほど多くの知性はいなかったことはプラトンの著作¹⁸⁾で読み取られるし、当時の歴史的事実¹⁹⁾が証明している。多くの大衆はその時点では判断できず、その後の展開で悲劇に陥ってから気づくのである。その意味で、ソフィスト達が教え広めた弁論術は、価値の深みを探究するよりも、現実の事象を処理する処世術的なものであったようである。アテナイで、歴史上あれほど賞賛される芸術学問の隆盛も、多数派の支配と言う原理で動く政治の世界には及ばなかったのであろう。

それは、現代においても同様であろう。深く問えば回答も深く、またそれなりの時間がかかる。それを待ち切れるほどの余裕が世間にはない。それゆえに、その深さと時間的ゆとりで耐えるリーダー層の存在が求められるのである。市民間の完全平等を前提としたアテナイには価値の深さを問うリーダー育成の意図は弱かったと思われる。あったのは、種々の技芸や弁論の塾であり、かろうじて演劇（特に悲劇）が市民の思慮を呼び起こそうと試みたのであると言えよう。多くの市民たちは、政治参加で役立つ弁論や学習で、市民生活がいかに上手に運ぶかということ学んだのである。これが有効に働くのは、政治的・経済的にも大きな問題がない時であろうが、この頃アテナイはスパルタなどとの戦争状態（前430頃からのペロポネソス戦争）であり、大きな政治的決断を行う必要に迫られていたのである。ペリクレスという権力と民主的要素とを合わせ持つ指導者を失った後、抽選型の民主政治を善としてリーダー育成を怠ってきたツケが出てしまう。

③「理性」の衰退

この時代のアテナイの民主政治の衆愚化と迷走、伝統的な信仰や道徳への懐疑、公共精神の希薄化などの混乱により市民が自信を失っていった状況は、エウリピデス『トロイアの女達』²⁰⁾で告発されている。ここでは古代のトロイ戦争を題材としながら、当時のアテナイ市民が、戦争状況で理性的判断を狂わせ、猜疑心と目先の利益や感情で、弱小ポリスを抑圧することを決定したことを批判し、民会がもはや正当な判断ができるものではないことに警句を発したのである。

その後、実はペロポネソス敗戦後に民主政治が再生し、これまでの民主制度の欠陥を補修しようとして、民主政治の原則に、「人から法」への移行を行い、それに伴ういくつかの改革を実施した²¹⁾。「人から法」への動きは、民会での恣意的な決定を法により防ぐ意図であったが、結果的には「民衆裁判所」の権限強化となり法の適用の峻烈さとなってしまった。また、制度の精緻さは増したが、意見の対立を多数決で解決しようとする原理は変わらないのであるから、たとえ制度がより精度さを増し厳格になっても、結局は誰も責任を持っての決定権を担わないことには変わりがない。知の領域では、「数が真理」と規定する思考レベルに留まり、多数票獲得の弁論術以上に達せなかったのである²²⁾。しかし、弁論が巧みであることと政治的判断を主体的に行えることは別の能力である²³⁾。ソクラテスの刑死以後²⁴⁾、数年の流浪と逃亡を経て帰国したプラトンが、「価値」を問うリーダー育成のためにアテナイ郊外に学校（アカデメイア）を建てたのは、この民主政治の失敗を理論的に総括し、何らかの理念を持った国家観を樹立する必要性を痛切に感じたからであろう。次章において、教育の課題を検討する際に彼のいくつかの示唆に触れてみる。

（４）アテナイに見る市民社会の限界

ヘーゲル的な国家観からすると、古代アテナイには市民社会はあっても「国家」がなかったと解釈できよう。市民の民会で最終決定がなされるが、それは時代の流行の後追いであり、大きな政治的判断はできないだろう。また、アテナイでは評議会が民会をある程度コントロールできたのであるが、評議員が市民より高度な判断力を持っていたわけではない、「普遍」を意識することなしに民主政治は終了する。それは、今日の世論アンケート型の民主政治での政治家が、自分の判断力を持てず機能不全に陥るのと同じである。歴史上では、民主政治の矛盾が自己否定して次代へと移る展開ではなく、北のマケドニアの支配下に入ることとなるが、その底流にはこの民主政治の矛盾が展開しての変化である。

これについて、社会構造からの分析を試みると、組織には、秩序型のピラミッド構造、自由型のフラット（平面）構造、その二者の組み合わせという三つの構造となる。アテナイでは、ピラミッド型の固い特権秩序である貴族政治を打ち破り、ペリクレスの時代に柔らかい平面型の組織構造へと転換し、市民完全平等の民主政治へと移行したのであるが、その後もこれがそのまま精緻化する展開であり、秩序とフラットとの折り合いは付かないままであった。アテナイ市民は、フラット構造と寡頭政治との2局対立構造での振幅を繰り返すだけで、その時その場で、時には雄弁家の演説に惹かれ、時には自己の利害に引きずられ、自由に任せて票決していったのである。そうしたシステムであるならば、政治権力構造が不完全なピラミッド型ではあれ、一定の秩序のある安定したマケドニア国の方が相対的な優位性を持つであろう²⁴⁾。

「参考・引用文献」

- 1²⁾ 橋場弦『丘の上の民主政治』東京大学出版,1997年,48p～53p。
- 1³⁾ アイスキュロス「縛られたプロメテウス」『ギリシア悲劇全集2』岩波書店,1991年,4p～71pによるが,この劇の解釈については,山内登美雄『ギリシア悲劇』NHKブックス,1969,110p～113pに負うところが多い。
- 1⁴⁾ 大田秀通『ポリスの市民生活』河出書房新書,1975年107p。
- 1⁵⁾ ソフォクレス「オイディプス王」『ギリシア悲劇全集2』岩波書店,1991年,223～269pによる。
- 1⁶⁾ プラトン『ソクラテスの弁明』河出書房新書,1974年,352p他。ここでソクラテスは,ソフィストと自分との対比を述べ,彼らの職業として金銭を伴う教授に対して自分の市民としての対話の重要性を述べ,また,彼らの「知恵者ぶり」に対して,自己の「知の探究・愛知の立場(哲学)」を唱えている。
- 1⁷⁾ プラトンが,中立的な著述者ではなく貴族派・寡頭派寄りの立場であったことはよく知られている。そのため,歴史的事実での検証も必要である。
- 1⁸⁾ 手嶋謙輔『海の文明ギリシア』講談社,2000年,180p～194p。レスボス島ミュティレネの反乱鎮圧,メロス島制圧,シチリア遠征失敗など,民会での決定の危うさが証明されている。
- 1⁹⁾ エウリピデス「トロアードス(トロイの女達)」『ギリシア悲劇全集7』岩波書店,1991年,117p～206pによるが,この劇の解釈については,山内登美雄『ギリシア悲劇』NHKブックス,1969年,179p～185pに負うところが多い。
- 2⁰⁾ 橋場弦『丘の上の民主政治』東京大学出版,1997年,148p～165p。
- 2¹⁾ アテナイ市民達は「数の多さが判断の正しさに通じる」と単純に信じていたようだ。だから,「500人裁判」などが存在した。確かに,少数のものほど腐敗しやすいという点もあるし,1人より3人の方が知恵が出るとは言えよう。しかし,それでは30人,300人ならその10倍や100倍の良識となるかと言えばそうではない。逆に人数が多いほど,自己責任感は薄まり,群集心理にはまりやすい。質の向上を考えなければ民意尊重型民主政治もこの陥穽に落ちる。
- 2²⁾ 余談ではあるが,このアテナイ民主政治を理想として建国したのがアメリカ合衆国である。建国200年祭には,ワシントンの「国立公文書館(The National Archives)」で記念展示をおこない,The American school of classical studies at athens『The birth of democracy』などの図書出版するなど,国民にアテナイ民主政治の啓発を行った。今日のアメリカ民主主義でも,演説が一番の切り札であり,その回数と広がりによる得票数が決め手の政治である。
- 2³⁾ 橋場弦『丘の上の民主政治』東京大出版,1997年,163p～165p。ソクラテスは,反民主派と思われていたことから,寡頭派と民主派の抗争に巻き込まれる。再生後の民主政治では,この抗争の中で相互不信と猜疑心が横行し,民衆裁判での票決を左右し,死刑判決を招いたと言えよう。そのいきさつは,プラトン『ソクラテスの弁明』に述べられている。
- 2⁴⁾ 私見ながら,組織論から世界史を見ると,アテナイの市民社会はフラット型,マケドニアは自由市民的な組織の上に秩序が置かれており,自発と統制のバランスがとれていると言えよう。後に,アレキサンドロスが滅ぼすペルシア帝国は,頭(王・トップ)の崩壊が全ての組織壊滅となったことから,固いピラミッド型の秩序組織であったと言えよう。

「組織論」(終わりに)

「組織」の成立ちを、やや抽象的に分析すれば、「論理」と「倫理」そして「文化」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、組織の成立ちの根幹に関わるものです。

「文化」とは、こうした「論理」「倫理」を包括する組織風土のことで、その場の雰囲気・空気を感じながら生きております。

そして、この3の領域を統合するのは「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。またさらに、「人」は組織の空気を感じながら生きております。本論では、この3つの視点から論じてみました。

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.)

