

「社会学・人間学から見た学校経営」

・・・現代マネジメント論の克服への提言 その2 「実践論」・・・

金 岡 俊 信

School Management From a Sociological and Humanistic Perspective: A Proposal to Progress Beyond Modern Management Theories (Part 2: Practice Models)

Toshinobu KANAOKA

本論文は次の論点から成る。

21世紀の社会変化に伴い、教育は子供の主体性とリーダーシップ力の育成を中心としたものとなる。そのためには、教育の発想を「指導・保護」の視点をベースにしながらも「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ある。

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。

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、複雑な第二次的な「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。・・・この論点に立って、今回は具体的な実践例も紹介する・・・

キーワード：「社会変化への対応」, 「一斉・一律・平均」から「個別・多種・多様」へ, 「柔らかい対応力」, 「重層柔構造の組織」

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、沈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。

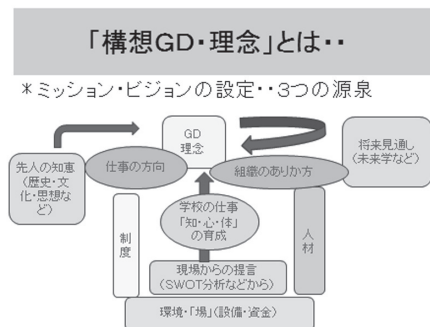
それは当初は、無秩序と混沌とした社会状況を整理統合するためにつくられた合理的組織が、いつしか硬直したものとなり、組織人は当初の「構想（中核が理念）」を忘れ、眼前の現実状況への「即物的対応」を行うことから起きている。これが忘れられるのは、その「理念」自体の問題からすると、「浅薄で、現場から乖離し、時代対応ができない」ものであり、また、周囲環境からすると、「理念を忘れ、効率優先で目先合理性が重視されすぎる」場合であろう。

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ていないことが窺える。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・そのための組織設計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・再検討できるような「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

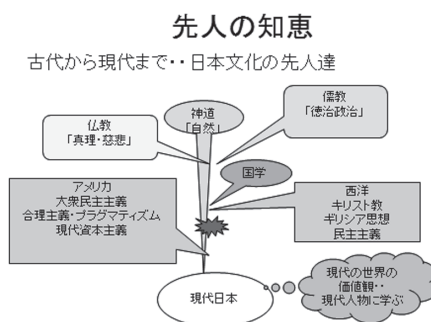
これまでの多くの先人達の成功への道、さらに失敗の反省から真摯に学ぶことは、理念作成の第一歩である。可能な限り、先人達の知恵と実践に当たりたいものである。

*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、「天の時は地の利に如かず、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方であり、これが教育の原理として善しと思われる。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」（ヨーロッパの先駆的成功と驕り・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」とは・・・「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



- (1) 「一斉・一律・平均」と対句語「個別・多種・多様」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。

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³⁾。

*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ろう。

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。

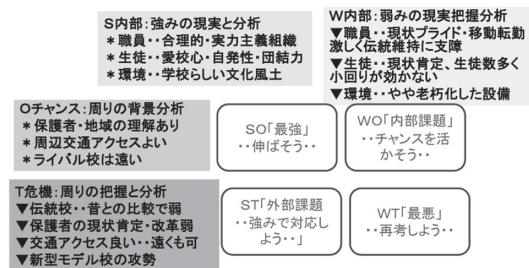
③「現場からの提言」とは・・・「現場百回」の精神で

「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。事実に基づいた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」



- (3) 将来の社会のあり方や働き方について考えるには、次の著書を参考とした。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。

(2) 「システムの検討」・組織改革

① 制度の検討・・・秩序 (TopDown) と自由 (BaseUP) 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・COO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」(職員からの選出)、「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。

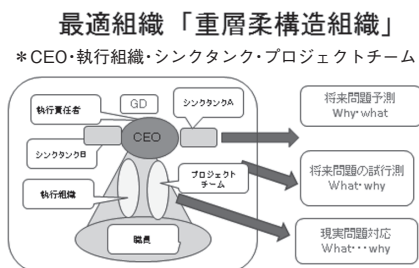
「プロジェクトチーム」は、試行的な企画の実行に当たるところで、「執行組織」ではまだ執行できない事柄の試行を行う。そのため、参画意志が強く意欲的な人材から構成される。

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＝「人員数×能力×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。



(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、仕事の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。

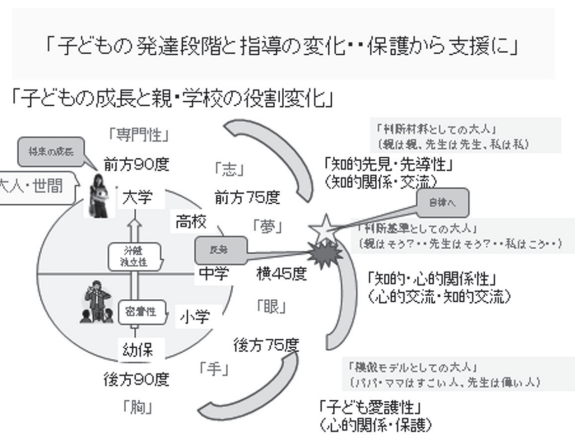
(6) 参画が認められるほど組織力は向上する。リッカートのシステム4理論より。R. リッカート『組織の行動学』ダイヤモンド社、1967年、20P～25P。

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らうか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て育ててきた子供も、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、中学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

(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)

いう二者の間に第三者が介在できる「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が成立するとよい。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」

「仕事は一人ではできない。しかし、ひとりでもやろうという気持ちがあ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。

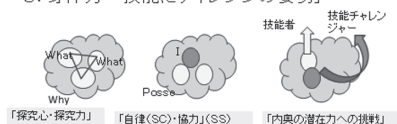
(2) 「人材の具体像力」

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

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」



- (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型スペシャリスト能力(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(冂)(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、アーンジ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。

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、これにはエコノミッ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・それは具体的には、労働分配率やジ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、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ろう。

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思考できる。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ろう。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ろう。

(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3つ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援用して展開した。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。

*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)」なしに、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」を超えられない。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」し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。そのためには、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、理論上はできても、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、体験的な了解や気づ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る。

(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PISA調査でもいうように、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

(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墮してしまう。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ない。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、ミシェル・フーコーやレヴィ=ストロースなど構造主義者の言う「構造」であろう。

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、筆者推奨のものである。)

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」

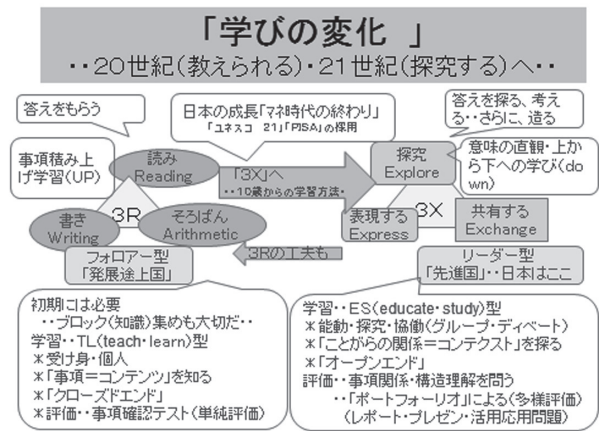
- * 「国語での小論文学習」・グループ内で相互に検討してベスト作品を選考し、その後数グループでのベスト論文数本をまた読みクラスのベスト3を選出する。教師はそれを添削し、クラスに掲示して学習の深化と発展・定着を図る。(Y高校でのY教師の実践・多くの論文を学習者が読みあうことで学力が育成される。)
- * 「授業の展開で、教師補助を行う生徒」・応募した彼等に事前学習を行わせて、彼らが実際の授業でアシスタントとしてクラス生徒の学習相談に乗る。(I高校I教師の実践・Y中学2年生の実践)
- * 「プロジェクト型学習」¹⁷⁾・最初の授業開始時に、自分の学習計画を立てて学習プロジェクトを作成する。学習到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。)



(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)

〈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、これを阻害するとしたら、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・ティーチング）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ります。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りますが、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ようが、生徒や学生は、実際には賢くなっていないし、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。

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)	AL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」
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(不満多し)	「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:学習に向かわない」(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)	「半対応」・誰にでもわかる解答なら学習	「不対応」しか「秩序」保持は可能・・・そもそもそういう層

(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。

(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」・「下級生学校（小中校）へのクラブ指導」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感も育つ。）
- * 「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 |
紙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水洗いする紙園北高の生徒たち
左＝広島から編み、上靴を手に取って暮るルワンダの生徒たち

(3) 「身体活動」(身心育成)・身体・心身指導

① 「活動のポイント」

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

(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高校のバレエ部顧問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。

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。

②「実践例」・・・心と身体の主体者としての育成

◎「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。目で合図しているだろう、おまえ達は言葉だ。目が速いんだ、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、未来志向で明るいだけましであろうか?・・・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。

[2014. 9. 25 受理]