

## 「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3「展望編」・・

金 岡 俊 信

School Management From a Sociological and Humanistic Perspective:  
A Proposal to Progress Beyond Modern Management Theories  
(Part 3: Future Prospects)

Toshinobu KANAOKA

### 本 論 の 論 点

これまでの拙論で、次のことを明らかにした。

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が、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。

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が、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」「内省知」にまで高める必要があり、それを、高次の「組織文化」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」）、「合目的組織から考目的組織へ」、「包括的システム思考」（「対象知・関係知・統合知・内省知」）

### 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しか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」<sup>1)</sup>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・・・本年度「主題」

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

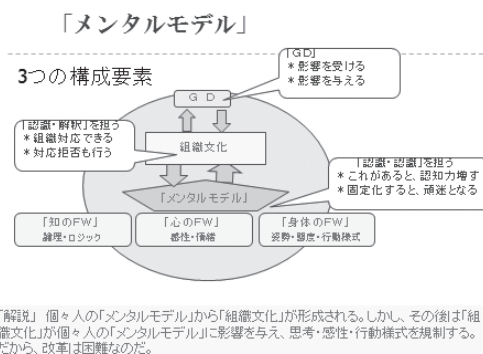
1) 「メンタルモデル」とは、知力（何をどう考えるか）を中心としながらも情緒（何をどう感じるか）につながる心力やそれを身体レベルとして現わした「（一定の姿勢や態度）」からなる複合系の精神構造である。これは、ある意味での「常識的観念」ともいえるもので、必ずしも「事実」を正確に把握したものではなく、個々人の「解釈」である。しかし、現実には、私たちの判断はこのモデルによって行われることから、時には新解釈で先進的なこともあれば、時にはこれまでのモデルに固執し改革の阻害要因となることもある。「組織制度」などの運営はこのモデルが基になった「組織文化」により行われているのであるから、このモデルの解明と改革は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

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」となっていった。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<sup>2)</sup>。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<sup>3)</sup>。

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」<sup>4)</sup>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。



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。組織そのものが「学習する組織」に変わると、組織の形態や文化風土は大きく変わる。

## 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」・・・

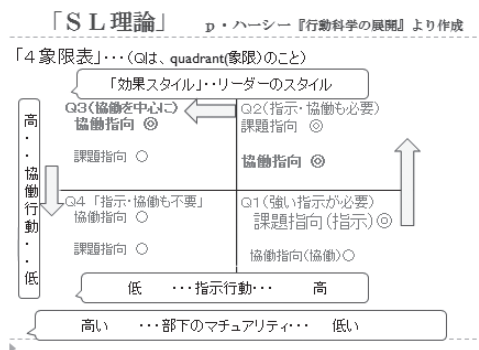
ジェフリー・ホランダー（オートー・シャマー『U理論』英治出版より）

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<sup>5)</sup>。

### (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



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(マチュアリティ)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ブランチャード『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・アーギリス『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。

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<sup>6)</sup>。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（本来はこれから意欲や能力を育成する段階であるにも拘わらず）「教師評価」「顧客満足度」などであるが、多くの問題を引き起こしている<sup>7)</sup>。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の状況を見ると、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

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」の人間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。



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「支配者の思考」（「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でのある種の「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ろう<sup>8)</sup>。

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もので、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<sup>9)</sup>。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

- 
- 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，2009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りと事件となる。
- 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，2009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。

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<sup>10)</sup>。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<sup>11)</sup>。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。

\*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間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間的な失敗のもととなる「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「考目的的な学習」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

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号』2013年。

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のであることから、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。

$$\text{組織力} = \text{AG}(\text{「協力的参加者」} \times \text{「能力」} \times \text{「結合度」} \times \text{「持続度」}) \pm \text{BG}(\text{「中立的参加者」} \times \text{「同法則」}) - \text{CG}(\text{「批判的参加者」} \times \text{「同法則」})^{12)}$$

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」があるものとなるだろう。

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<sup>13)</sup>。

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」を核にしてそれを「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）が重要である。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

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いる理念へのこだわりと人間関係論には傾聴することがある。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。



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<sup>14)</sup>。

## (2) 組織内部構造の分析

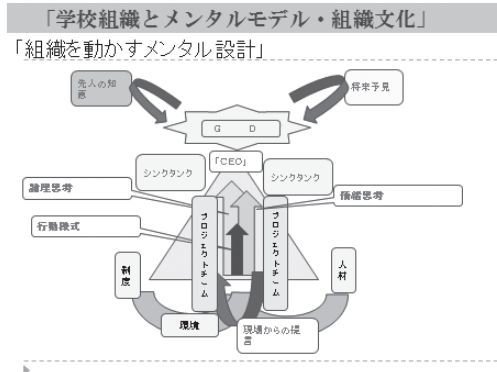
### ①組織内部の検討・・・「制度」から「メンタルモデル」の形成へ

「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<sup>15)</sup>。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。



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・社会的デフテンス」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。

## 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、これに追従する「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」が起こり、先の言葉のようにせっかくの努力が報われないこととなる<sup>16)</sup>。

\*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」に至るが、前者の段階は「合目的思考」での対応で可能だが、後者の「関係知」や「統合知」の段階では、「考目的組織」となろう。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

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。

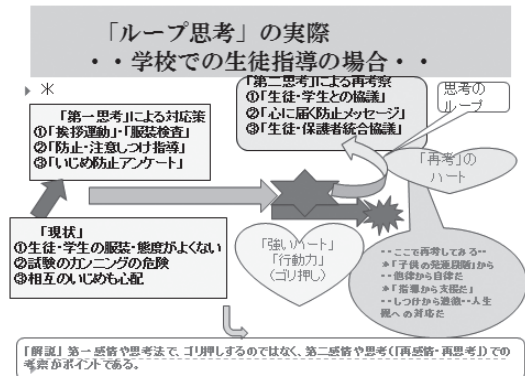
とをつないでいた意味や価値」を改めて問い直さないと「統合知」の視点が出てこないからである。最終段階での思考では、自己を掘り下げること、組織的には組織の成立の原点からとらえなおすことも求められるのである。

#### (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<sup>17)</sup>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<sup>18)</sup>。

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?)・心理的效果(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

- 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、シンプ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「セカンドフィーリング」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。

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。

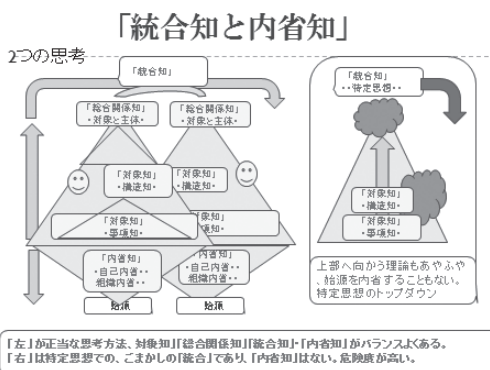
### (3)「統合知」と「自己内省知」・「超俯瞰思考とグラウンドゼロ思考」(「主観知」の深化)

「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」である。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」は深く考えると実は同じなのである<sup>19)</sup>。

自己を深めずに安易に、超越的と思われる「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」をつかんだと思い込んでしまい、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<sup>20)</sup>。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。



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。同様の指摘については、C・オットー・シャーマー『U理論』英治出版、2012年、356～363P。



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」の限界に気が付き、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<sup>21)</sup>。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」の深化で関連させることである。

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」のない組織は早晩危機に陥るだろう。

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。

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、この制度的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障（セーフティネットの充実）が望まれるが、教育面では市民育成が不可欠である。特に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。

だからこそその「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。

〔2015. 6. 25 受理〕