

次世代型学校組織マネジメント理論の構築方法

—「水の思想・川の組織論」の創成過程—

成田喜一郎（東京学芸大学教職大学院）

1. 研究の目的

現代日本における諸組織は、今、その組織自体の持続可能性が問われている。

我が国では、少子高齢社会・人口減少社会に突入し、団塊世代の大量退職と新人・若手世代の大量採用による組織の構成員の世代交代によって、いずれの組織もこれまでの経験知や実践知が継承・発展され得るのか否かという深刻な課題を抱えている。

特に、学校現場では、内部環境としては、児童生徒の生きる力を支える教育課程の編成・実施の方法、学力保障とその質的向上のための教育方法、教育相談や特別支援の方法、学級・学校経営の方法、教員のあり方や研修方法などの多様な課題を抱えている。

また、学校組織を取り巻く外部環境の変化としては、児童生徒の教育活動をめぐる保護者によるクレームなどの「脅威」が増大し、また、地域住民やNPOなどによる教育支援⁽¹⁾など「好機」が拡大しつつあるにもかかわらず活用しきれない状況下にあると言っても過言ではない。

組織形態を考えると、しばしば「垂直志向」か「水平志向」かという二項対立的な概念で説明されることが多い。

垂直志向性の高い組織として「ヒエラルキー型組織」があり、その代表的な組織としては、官僚制度が挙げられる。この組織では、上位下達のトップダウンの組織運営に対して、当該組織内の対抗原理としてボトムアップが叫ばれ対立・対抗関係を生じることがある。トップダウンの強化を図り徹底していくと、ボトムアップとの対立・対抗関係が弱まり、上意下達に対して従順に従っていく組織運営が展開されるようになる。しかし、そこには、しばしば指示・命令がないことはしないという個人レベルでリスク回避の傾向が生まれてくる。特に、ベテランの大量退職・新人の大量採用など世代交代時にはまた組織レベルのリスクは大きくなる。「ヒエラルキー型組織」は、一見、合理的で安定した組織形態に見えるが、組織文化の継承と発展性という点で大きな課題を抱えることになる。

一方、水平志向性の高い組織として「ネットワーク型組織」があり、その代表的な組織としては、既存の異なる業種・組織間をつないでいくNPO/NGOやプロジェクト型組織が挙げられる。これは、共有された目的のもとに、それぞれの異なる業種・組織の境界や限界を超えた市民的協働・互酬性原理をもとに創発型活動を引き出す。「ネットワーク型組織」にはこうした人的なネットワーク型組織だけではなく、近年ではICT・情報ネットワークを活用した組織的行動も展開されるようになった。たとえば、国際社会においてソーシャル・ネットワーキング・サービス SNS を介したチュニジアのジャスミン革命やアラブの春を引き起こした市民運動であり、我が国においては Post 3.11 の SNS を介した脱原発・原発再稼働反対の市民運動などがある。しかし、その目的の達成如何や組織の構成メンバーの変動によっては、永続的な活動を行うことは困難で常に流動的であるというリスクを抱えており、不安定性を払拭することは難しい。

現代社会における学校は、文部科学省から教育委員会・各学校・教職員に至るまで「ヒ

エラルキー型組織」構造の中に組み込まれており、その組織構造に起因するリスクや組織文化の継承・発展性への不安を抱えている。

一方、学校現場が抱える現代的教育課題を解決するために地域や NPO 等との連携・協働という「ネットワーク型組織」への転換も迫られている。しかし、いずれにしてもなかなか出口が見えず、膠着状態を抱えている学校も少なくない。

さらに、Post 3.11 の教育・社会—東日本大震災・原発事故後—における学校は、その教育活動の前提として、児童生徒の生命・健康、人間尊重・人権、安心・安全をはじめ、教職員の生命、人権、労働安全衛生を守ることが最優先される組織とならねばならない。

しかし、現実の学校教育とそれを取り巻く諸組織のあり方として、最優先されるべき理念とは異なる論理—「経世済民」という本来の意味を喪失した「経済」優先策への追従・容認—のもとで組織運営が行われていることも少なくない。地震・津波・原発事故後の環境・経済・社会・文化、そして教育上の永続的な課題を抱えた被災地、とりわけ福島では深刻な状況⁽²⁾を抱え続けている。

そこで、本研究の目的は、筆者が学校現場における実践的研究を通して構想し、教職大学院における研究的実践を通して構築してきた「水の思想・川の組織論」の創成過程を探ることによって、上述した問題状況に対応できる次世代型学校組織マネジメントの理論と方法的課題を明らかにすることにある。

2. 研究の方法

本研究においては、以下のように先行する実践・研究を踏まえた実践的理論的なアプローチを採用する。

(1) ホリスティック教育からのアプローチ

筆者は、1994（平成6）年以来、社会科教育及び学級・学年経営などにおいて教科・領域を超えたホリスティック教育の実践・研究を行ってきた。

ホリスティック教育とは、「〈かかわり〉に焦点を当てた教育である。論理的思考と直観との〈かかわり〉、心と身体との〈かかわり〉、知のさまざまな分野の〈かかわり〉、個人とコミュニティとの〈かかわり〉、そして自我と自己との〈かかわり〉など。学習者はこれらの〈かかわり〉を深く追求し、この〈かかわり〉に目覚めるとともに、その〈かかわり〉をより適切なものに変容していくために必要な力を得る」⁽³⁾ 営みである。また、ホリスティック教育の基本概念は、あらゆるものにおける Balance（均衡性）、Inclusion（包括性）、Connection（関係性）という3つの概念で構成されている。⁽⁴⁾

筆者は、ミラー（1994／2007）の定義と基本概念を踏まえ、また、地球・地域、国家・社会、組織・個人の各レベルにおける持続可能性が問われる時代状況（Education for Sustainable Development）を視野に入れ、以下のように再定義しておきたい。

ホリスティック教育とは、あらゆるひと・もの・こととのつながり・つりあい、また、それらのすべてをつつみこみ、つづく／つづける意味ある深い学びを引き出す営みである。

この新たに生成されたホリスティック教育の定義は、教育活動のみならず、組織運営における視点としても有効であると考えられる。なぜならば、学校における組織運営が、各教科・領域等においてつながり、つりあい、つつみこむ教育活動の持続・継承・発展を支

えるために欠かすことのできない視点となるからである。

また、ホリスティック教育は、1990 年代初頭に北米から我が国にもたらされた新しい教育であるが、その哲学的思想的背景を探っていくと、ホーリズム Holism 哲学⁽⁵⁾はもちろん、東洋哲学・東洋思想—インド哲学や老子・禅の思想等—との親和性が高いことが分かる。筆者の構想した「水の思想・川の組織論」は、まさに老子の思想に裏打ちされた組織論である。

（２）サーバントリーダーシップ論からのアプローチ

老子の思想（道德経）は、全 81 編から成る詩的文学的な言語で表現された抽象性の高い概念的詞集である。しかし、張（1987）が、ハイデッガーを中心に、プラトンやカント、ヘーゲル、エマーソン、ユングなどの西洋哲学・西洋思想をもとに読み解いており、老子の思想は洋の東西を架橋する概念になると言ってもよい。⁽⁶⁾

老子の思想に裏打ちされた「水の思想・川の組織論」は、現代アメリカの企業経営におけるバックマン（2003）の「オーガニックな組織（有機的生命体）」論⁽⁷⁾やグリーンリーフ（2008）の「サーバントリーダーシップ（仕えるリーダーシップ）」論⁽⁸⁾など現代組織論によって理論的根拠を与えられる可能性がある。また、「水」のメタファー「流れ」と「循環」—によって、単に理論的根拠を与えられるだけではなく、「ヒエラルキー型組織論」や「ネットワーク型組織論」など従来型組織論の双方の限界や境界を超えて包み込む次世代型の組織論の可能性をも有すると考えられる。

（３）研究方法としての「オートエスノグラフィー」

上記の（１）及び（２）からのアプローチを踏まえて、具体的な研究方法としては教育学研究の新しい研究方法の試みとして「オートエスノグラフィー」を援用する。

エスノグラフィーethnography（民族誌）とは、いわゆる文化人類学や社会学等の調査研究方法であり、エスノグラファー（調査者）が対象者である「他者の生活世界がどのようなものか、他者がどのような意味世界を生きているかを描くこと」箕浦（2005）である。⁽⁹⁾すなわち、外部者としてのエスノグラファーが、生活世界や意味世界を生きる他者の姿を観察・記録・解釈し、その意味を描き出した社会的構成物であると言える。

「オートエスノグラフィーautoethnography」とは、「嘗ては他者によって描かれる対象であった人々が、自ら筆を執って自らを描く」牛田（2004）というエスノグラフィーの一種である。⁽¹⁰⁾すなわち、自らが生きる生活世界や意味世界に属しながら当事者として自ら観察・記録・解釈し、その意味を描き出す社会的構成物である。試験管の中に自らが入り込み試薬とともに反応しながら観察・記録・解釈し、その反応や変化の意味を見出すのがオートエスノグラフィーである。したがって、「オートエスノグラフィー」は、極めて「主観性」の高い社会的構成物となる。

それを了解した上で、敢えてこの研究方法を援用するとき、以下のような条件を担保しなければならない。

①オートエスノグラファーの単なる記憶だけに依拠せず、思索・実践過程で書き残してきた MEMO や実践記録・報告書等（自己フィールドノート）をもとに記述することによって、可能な限り主観による主観の客観化をめざしてゆく。

- ②先行研究・先行実践など適切な文献・資料に基づいて、可能な限りその記録や報告書の位置づけや意味づけを行ってゆく。
- ③本研究の公表・公開後も、第三者からの質問や意見などを積極的に受け再構成してゆくことにより、可能な限り「間主観性」⁽¹¹⁾を担保し、本理論・本実践の特殊性と普遍性を明らかにし続けてゆく。
- ④実際の記述の際、「わたくし」「筆者」などの人称を使用せず記号を使う。(本稿ではN)

3. オートエスノグラフィー：「水の思想・川の組織論」の創成過程

(1)「水の思想・川の組織論」創成への道

Nは、1978年4月から25年間中学校教諭としての勤務をあとに、2003年4月、ある中学校の副校長となった。

Nは、校長Tとともにこの中学校に着任するが、その直前の3月、前任の校長から一通の封筒を預かった。それは、ある中学2年生の保護者からのいじめを告発する手紙であった。新任の校長Tと副校長Cは、このいじめ問題に対処することから学校運営を始めなければならず、二人は覚悟を決めた。

そして、年度当初の職員会議で「①全生徒の心身の成長と安全に充分配慮した教育・研究活動を行う、②より一層各教職員間の信頼と協力に基づいた教育・研究活動を行う、③大学の教育・研究との連携・協力を積極的に推進する、④国立大学法人化に向けて大泉地区学校改革を積極的に推進する、⑤社会的な責任を果たし地域社会等との連携・協力を追求する、⑥学校情報の公開と個人情報保護・管理について細心の注意を払う」という6つの「学校経営方針」を示した。

どれも当面する最低限の課題を極めてシンプルな方針にして提示したつもりだったが、教職員の表情は堅く陰しく戸惑いを隠せない様子であった。確かにそれまで年度当初の職員会議では、校長の口頭による挨拶のなかで重点目標にふれる程度であったのだが、この新人校長・新人副校長は文書で示したからにはほかならない。現在でこそ、校長が年度当初に「学校経営方針」を出すのは当たり前であるが、当時のこの中学校の教職員にとっては異例のことと映ったにちがいない。

また、かつて同僚だった教職員とはニックネームや固有名詞で呼び合う間柄だったが、突如として「副校長！」としか呼ばれなくなったことにNは少なからずショックを受けた。

Nは、管理職と教職員との溝や壁の存在を思い知ることになり、「管理職とは一体何なのか」「管理とは何か」という本質的で根源的な問いに向かい合ってゆくことになる。

その問いへのレスポンスとしてNは、「学校の管理運営と教育実践―「副校長」の仕事を中心に―」という報告書を書いた。(表1参照)

表1「学校の管理運営と教育実践―「副校長」の仕事を中心に―(抄)」

(略)
これからの管理運営とは 学校の「管理運営」とは何か。／権限を振りかざすトップダウンか、民主的に事を進めるボトムアップかという二者択一の議論ではなく、その両者をつなぐか、それを超える議論こそが必要である。／そのためには、発想や意識を変革して、トップ(管理者)とボト

ム（教職員・学生・生徒・児童・幼児）という構図を逆転させる必要がある。

（略）

（組織の長）は、「川下」（ボトム）にあって「川上」（トップ）から流れてくる「水」（情報）をすべて受け止めねばならない。そして、「川上」にある情報に問題があったときあるいは事前に予想されるときは、みずから「川上」に向かい、適切なる指導・援助をしなければならない。／「川上」にある者たちは、無意識にか意図してか情報を「川下」に伝えることになる。こうして「川上」と「川下」とは情報の流れという「河川」でつながっていなければならない。／これは、まさに老子的指導者論であるが、これからの時代は「川下」ですべての水流を受け止め支える者、適切な指導・援助をする者こそが、期待されるリーダーではないだろうか。

（略）

また、「管理」という言葉に染みついたイメージも徹底的に払拭する必要がある。／「管理」には、（１）《統制》control、（２）《経営》management、（３）《運営》administration、（４）《監督》supervision、（５）《指導》direction、（６）《責任》charge、（７）《日常の》care という意味が包摂されている。／（１）から（７）の順序性をもとに発想する管理者は、従来型のトップダウン志向の管理者である。逆に（７）から（１）に向かって発想する管理者は、先に示したこれからの時代に求められる管理者ではないだろうか。／駆け出しの副校長であるわたくしも、まず、《日常の》care→《責任》charge→《指導》direction→《監督》supervision→《運営》administration→《経営》management→最後に《統制》control という順序性のもとに発想する管理者の一人でありたいと思う。

そのために津波のごとく襲来する諸問題・諸々のケースをもとに、研究と研鑽・修養の機会を持ちたいと思う。また、それと同時に、時あらば「川上」に馳せ参じ、具体的な授業を通して目の前の子どもたちと「対話」をする機会を持ちたいと思っている。

常に、川上から流れてくる「水」のすべてを受け止める「流域」を失ってはならない。

(12)

ここには「水の思想・川の組織論」の原型が見られる。それは、「川下」にいる者としてのリーダー像であり、生徒や教職員を下から支える「サポーター」としてのリーダー像である。

そして、Nは、2003年4月から4年間、校長Tとともに副校長としての日常の学校経営を行いながらも、以下のような特別なミッションが次々と創成・生成され、学校経営を行わなければならなかった。

ミッション1【いじめの法的責任・義務の明確化、子どもの人権や少年問題に詳しい弁護士との協働】同時多発いじめの生徒・保護者への対応を行い、被害者はもちろん、加害者を含めすべての生徒の人権及び法的なリーガル・サポートシステムを構築してきた。

ミッション2【臨床心理士・精神科医との協働】心の病を抱えた生徒・保護者への対応を行い、すべての生徒や教職員のメンタル・サポート・システムを構築してきた。

ミッション3【臨床心理士・精神科医・産業医*との協働】教員の労働安全衛生への対応を行い、教職員の抱える公私にわたる諸問題に対応するためのサポート・システムを構築してきた。*国立大学法人化後新たに設置された医師で校医が兼務した。

ミッション4【ビジョンの提示、多様な意見へのリスpektと傾聴】中高一貫校開設構想・準備への対応（附属国際中等教育学校の設置準備）を行う中で、中学校と高校の教員文

化の相互理解を進めてきた。

ミッション5【教育環境の整備と生徒との直接対話の時間】教育研究の日常性担保・質保証への対応を行い、授業時間や非常勤講師の時間の確保、学校図書館の改革・改善、校内研究体制の整備などをしてきた。

ミッション6【ミッションの明示と教職員面接における傾聴の徹底】校内組織マネジメントの再構築への対応を行い、学校経営方針、教職員面接、自己申告書、個人情報保護、学校評議員会、同窓会との関係性、地域・NPO連携・協働等の組織改革を行ってきた。

以上の6つのミッションへの対応の中から「水の思想・川の組織論」が創成・生成されてゆくことになった。

(2)「水の思想・川の組織論」創成の実際

Nは、2007（平成19）年4月、本学の教職大学院設置準備のため大学に移ることになった。そして、2008年4月、東京学芸大学大学院教育学研究科教育実践創成専攻〔教職大学院〕が開設され、Nは、専任教員として「カリキュラム開発の方法」・「学校組織マネジメント」という2つの共通（必修）科目と「教育ネットワークの構築方法」という選択科目、連携協力創成研修校（実習）指導、課題研究指導を担当することになった。

特に、「学校組織マネジメント」という共通科目には、経験知・実践知に格差のあるストレートマスター（学部卒学生）と現職教員学生（計30名定員）がともに学んでおり、授業デザインと運営に困難が予想された。まさに、本学教職大学院の特色である理論と実践との架橋・往還、多様な協働による学びの保障に加えて、学生たちが具体的にイメージしにくいテーマを扱う「学校組織マネジメント」の理論と方法を講義しなければならない、その展望を切り拓く必要性があった。

「学校組織マネジメント」を担当するに当たりNは、自らの副校長時代の実務・実践経験を生かすために、経験知・実践知を意味づける実践的理論研究の必要性を強く感じ、自らの実践と理論とを架橋・往還する以下のような研究を行っていった。

①老子の思想研究

- ・張鍾元著、上野浩道訳（1987）『老子の思想—タオ・新しい思惟への道—』講談社
- ・成田喜一郎（2004）「学校の管理運営と教育実践—「副校長」の仕事を中心に—」（平成13-15年度日本学術振興科学研究費基盤研究B（2）、研究代表・菊地栄治『ホリスティックな教育改革の実践と構造に関する総合的研究（最終報告）』、pp.234-246 等

②オーガニックな組織論／サーバントリーダーシップ研究

- ・ロバート・パッカマン（2003）「CEOが戦略を生み出す時代はとうに終わった」（『Works』NO. 56, 2003 Feb-Mar, リクルートワークス研究所, p. 17）
- ・ジョセフ・ジャオスキー（2007）『シンクロニシティ—未来をつくるリーダーシップ—』英治出版
- ・ロバート・K・グリーンリーフ、ラリー・C・スピアーズ（2008）『サーバントリーダーシップ』英治出版
- ・日本聖書協会『旧約聖書／新訳聖書』「マタイによる福音書 23章 11 そこで、あなたがたのうちでいちばん偉い者は、仕える人でなければならない。12 だれでも自分を高くする者は低くされ、自分を低くする者は高くされるだろう。」等

こうした研究を進めながら、教職大学院開設初年度から毎年「学校組織マネジメント」の講義の中で「水の思想・川の組織論」「サーバントリーダーシップ論」に触れてきた。

Nの理論的研究が進むにつれ学生たちの講義への反応は高まり、また、2010年度に「水の思想・川の組織論」の講義をしたあと、ある学生が「基督教の聖書の中に似たような考え方があったように思う」と示唆してくれた。それが、マタイによる福音書 23 章 11 と 12 である。確かにグリーンリーフの「サーバントリーダーシップ」論の背景には基督教思想の影響があると言ってもよい。

Nは、紀元前6C頃の老子の思想、紀元1C以降の基督教思想が、現代アメリカの企業経営論「サーバントリーダーシップ論」、そして、現代日本の学校組織マネジメント理論「水の思想・川の組織論」には、古今東西を超えた概念が通底していることに、時空間を超えたホリスティックなつながりを感じずにはいられなかった。

(3)「水の思想・川の組織論」の位置づけ・意味づけ

ここで「水の思想・川の組織論」に関するNの研究・講義ノートを見ることにしたい。

【「水の思想・川の組織論」とは何か】

「水の思想・川の組織論」とは、川の如く流動し、水の如く循環する静的かつ動的な組織論である。この組織の長（サーバントリーダー）は、平時にはサーバントの如く川下におり、川上にいる組織の一員（パートナー／フォロワー）のよりよい活動のために助言や指導をする。しかし、活動の初発時（終了時）及び非常時にはサーバントリーダーは川上に駆け上がり、組織の全員にビジョンや方針を指し示す。「水の思想・川の組織論」は、「ヒエラルキー型組織」と「ネットワーク型組織」の長所・短所を学校現場の現実から捉え直し、構築された次世代型組織マネジメント論である。

以下、次世代型組織マネジメント理論としての「水の思想・川の組織論」とは何か、「ヒエラルキー型組織論」と「ネットワーク型組織論」との対比（表2参照）を示しながらそのエッセンスを明らかにしたい。

「水の思想・川の組織論」を読み解くために、まずは「水」と「川」のメタファに注目してみたい。

水は、液体であるが、固体にも気体にも主体を変容させる。

水は、降った雨をためた山から湧き出で上から下へ向かう川となって流れ、大海に注ぐ。

川は、それ自体に浄化作用があるが、限界を超えると汚染を広げることになる。

大海に注がれた水は、太陽に熱せられて蒸発し雲となり、再び大地や海に降り注ぐ。

水は、多くの人々に恵みをもたらすが、ときに氾濫や津波となって人々を飲み込む。

かつて老子は、次のような言葉を残している。

「最上の善とは水のようなものである。水はあらゆるものに利益を与え、争わない。それは人の嫌う地味な場所でいつも満足している。このように、水は「道（タオ）」に近いものである。我々は住むために、地味な場所を好む。いろいろな考えのためには、奥深さを好む。友だちとの交わりには、心やさしさを好む。言葉には、誠実さを好む。政治には、良き秩序を好む。出来事においては、能力を好む。行動においては、正しい時を好む。このように、我々は争わないから、まちがうことはない。」張(1987, p. 80)
「水の思想・川の組織論」における長（おさ=リーダー）は、「人の嫌う地味な場所」、

すなわち、「川下にいる者」である。しかし、組織が動き流れ始めるときは方針を指し示したり、危機・危険に遭遇しては「川上」に駆け上がり心ならずも統制したりしなければならない。

表 2 「組織マネジメントの類型 2012」

組織マネジメント論類型	特 色	実 際	メタファ
I ヒエラルキー型組織論 ・独 Hierarchie ヒエラルヒー ・英 Hierarchy ヒエラルキー、 ハイアラキー	・トランスミッション(伝達) ・職階・位階制 ・上意下達 ・トップダウン vs ボトムアップ ・一斉指導・伝達講習 ・組織固定・組織防衛 ・アトミズム哲学	・官僚機構、軍隊、 教団等 ・文部科学省・都道府県教委・市区町村教委・学校・校長・各職階	・「ピラミッド」 ・「垂直」
II ネットワーク型組織論 ・英 Network	・トランスアクション(交流) ・人的ネットワーク ・情報通信ネットワーク ・ワークショップ、ワールドカフェ ・異業種・異組織間交流 ・組織拡張・開放 ・協働性・互酬性、創発 ・プラグマティズム哲学	・NPO／NGO ・ICT／SNS	・「ネット」 ・「網の目」 ・「円卓」 ・「水平」
III 水の思想・川の組織論／サーバントリーダーシップ*型組織論 次世代型組織マネジメント理論 ・Servant サーバント ・Leadership リーダーシップ *修辞法で言う撞着語法・形容矛盾(Oxymoron)的表現の援用	・トランスフォーメーション(変容) ・ヒエラルキー型組織とネットワーク型組織を包括する組織概念 ・オーガニックな組織論 ・リーダーシップと奉仕の精神との融合・シナジー効果 ・ネットワーク knot work(結び目づくり、) ・連結・離脱の自由、当事者間の「呼吸」 ・Weak ties(緩やかな結びつき) ・東洋思想(老子の思想) ・キリスト教思想(聖書) ・ホーリズム哲学 (ホリスティック・アプローチ)	・いかなる組織形態においても出現可能性 ・国際関係から国家、地方公共団体、企業、NPO／NGO、ICT／SNS、家庭、サークル、学校(校務分掌、学年・学級)等 ・学級における児童生徒と学級担任の関係性	・「川下にいる者、 時として川上に 駆け上がる」 ・「水」と「川」 ・「流れ」と「循環」 ・上流から下流へ、大海に注ぐ、 大気の循環」 ・「ピラミッド・ネットワーク・逆ピラミッド」の循環 ・「円環」

(作成：©成田 2012)

「水の思想・川の組織論」におけるリーダーは、時と場所と場合に応じて使い分けられる多様なアプローチのできる「管理」者でなければならない。

「管理」には、平時における日常の《ケア》Care、《責任》Charge、《指導》Direction、《監督》Supervision、《運営》Administration、《経営》Management、危機管理下の《統制》Control という7つのアプローチがある。成田（2004）

「水の思想・川の組織論」は、洋の東西、今昔を超えて通底する組織マネジメント理論である。その意味では、古くて新しい、懐かしい未来の次世代型組織マネジメント理論である。

米国のパックマン・ラボラトリーズの元会長兼 CEO、パックマン（2003）は、「オーガニックな組織」論として、次のように述べている。

「私たちが行っているのは、ナレッジ・マネジメント（管理）ではなく、ナレッジ・シェアリング（共有）なのです。（略）管理職の役割は情報の流れを管理することではありません。部下が成功する機会をどうやってつくり、成長を促すか、これが新しい管理職の役割です。通常の組織では、CEO が一番上ですが、オーガニックな組織では、CEO は一番下になります。一番重要な人は一番上にいる顧客と対話する人たちです。全員が顧客と対話できるようにすれば組織の機能は格段に上昇します。我々がやっていることは非常に単純なことです。ものの見方を変えるには変える覚悟が必要です。／従来の組織からオーガニックな組織への転換を図ろうと、期日と成果を明確にした「プロジェクト」として取り組むと必ず失敗します。そうではなく、終わりのない旅（Journey）だと考えてください。」パックマン（2003）

このパックマンの「オーガニックな組織」論に登場する CEO は、まさに「水の思想・川の組織論」の「川下にいる者」である。たとえば、学校という組織を考えたとき、CEO を校長に、部下を学級担任、顧客を児童生徒（保護者）として読み替えてみると、「水の思想・川の組織論」のイメージが具体的になる。（図1参照）

また、「水の思想・川の組織論」は、組織の大小を問わず、「学級」「学年」「部活」「家庭」「地方公共団体」「国家」などにも適用可能である。特に、学級担任は強く意識したい。

日常的な情報・記録
生の「声」や提案・代替案

ビジョンや方針の明示
危機管理・安全確保

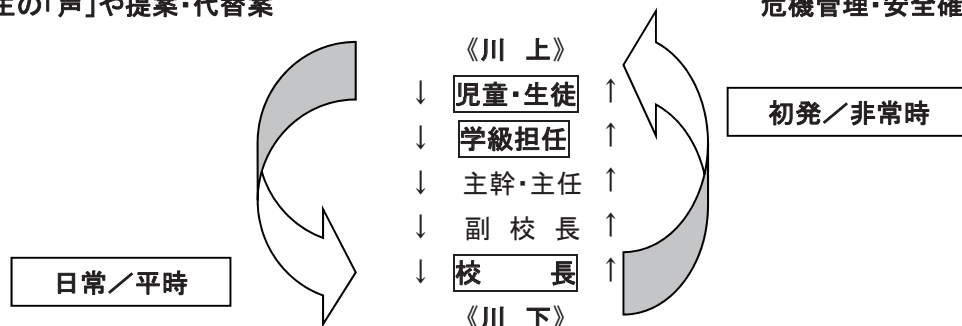


図1 「水の思想・川の組織論」の構造—学校組織の場合—

このように「水の思想・川の組織論」は、図 1 によって具体的にイメージできるが、そのリーダー像や資質・能力とは何か、今ひとつ明らかではない。

その問いへのレスポンスのためは、老子の思想とグリーンリーフやスピアーズらの「サーバントリーダーシップ論」を紐解く必要がある。

グリーンリーフの「サーバントリーダーシップ」という概念は、実に不思議な概念である。「サーバント Servant (仕える人)」と「リーダーLeader (指導者)」という相矛盾する概念を組み合わせた概念（撞着語法 Oxymoron）である。ともすると、サーバント（仕える人）という語に目がいきがちであるが、この概念は、あくまでもリーダーシップ（指導者）論であることを忘れてはならない。（表 3 参照）

表 3 「次世代型リーダーシップの属性／指標」

グリーンリーフ	スピアーズ**	【水の思想・川の組織論】
<u>12 の属性</u> ☐ リードするという個人の側の意識的なイニシアティブ ☐ 大きな夢、ビジョナリーなコンセプト、究極のコミュニケーション（何をやりたいかわかっている） ☐ 傾聴と理解（サーバントは第一に聞く） ☐ 言語と想像力 ☐ 控えることを知っている（withdrawal）（でしゃばりすぎない、目立とうとばかりしない） ☐ 受容と共感（サーバントには断られない） ☐ 感知力、予見力（知りえないことを知り、予見しえないことを予見する。しかし、超自然的なものではない） ☐ 直観、信頼、決断 ☐ 見とおし（foresight） ☐ 気づきと知覚 ☐ 説得上手 ☐ 癒しと役立ち（いっしょにいとほっとするし、尽くしてくれる）	<u>10 の属性</u> ☐ 傾聴(Listening) ☐ 共感(Empathy) ☐ 癒し(Healing) ☐ 気づき(Awareness) ☐ 説得(Persuasion) ☐ 概念化(Conceptualization) ☐ 先見力、予見力(Foresight) ☐ 執事役(Stewardship) ☐ 人々の成長にかかわる (Commitment of the growth of people) ☐ コミュニティづくり (Building community) **NPO グリーンリーフセンターの前所長であったラリー・スピアーズが、グリーンリーフの考えを 10 の属性に整理している。	<u>6つの属性／指標</u> (1) 川下にいてビジョンをみずから作り持っているか（大きな夢・先見力、根拠・理由の明確さ、あこがれ・魅力） (2) 常に川上の声に耳を傾けているか（傾聴と理解、気づきと知覚、受容と共感） (3) 明確なビジョンを語り伝えているか（概念化、論理と直観、説得） (4) 日常のケアを行っているか（誠実な言葉、想像力、癒しと役立ち、成長へのかかわり） (5) 危機・危険に遭遇したとき、素早く適切な対応・行動をとることができるか（適切なる時機の決断・行動、安心・安全の確保、信頼） (6) 川上にいる者をリスペクトできるか（生命・人間尊重、人権、未来への希望）

（作成：©成田 2012）⁽¹³⁾

表 3 に示した「次世代型リーダーシップの属性／指標」は、関係性・均衡性・包括性・持続継承性を担保するホリスティックな教育者像の属性／指標として掲げることにも可能ではないかと予察される。

4. 研究の成果と課題

本研究の目的は、「水の思想・川の組織論」の創成過程を明らかにすることによって、学校が抱える問題状況に対応する次世代型学校組織マネジメントの理論と方法的課題を明らかにすることにあつた。

(1) 研究成果

2003 年 4 月から副校長として実践的研究を行ってきた 4 年間と大学教員として研究的実践を試みてきた 5 年間との計 9 年間で創成・生成されてきた「水の思想・川の組織論」の創成過程と理論的な特徴を「オートエスノグラフィー」の手法を援用し明らかにした。

「水の思想・川の組織論」について明らかにし得たことは、以下の 2 点である。

- ①「水の思想・川の組織論」は、「ヒエラルキー型組織論」と「ネットワーク型組織論」の対比を通して、「水」と「川」のメタファー「流れ」と「循環」一を重視した静的なかつ動的な組織論であること。また、具体的なイメージとして学校組織を例とした「組織構造」が明らかにされたこと。(表 2, 図 1 参照)
- ②(1) 川下にいてビジョンをみずから作り持っているか(大きな夢・先見力、根拠・理由の明確さ、あこがれ・魅力)、(2) 常に川上の声に耳を傾けているか(傾聴と理解、気づきと知覚、受容と共感)、(3) 明確なビジョンを語り伝えているか(概念化、論理と直観、説得)、(4) 日常のケアを行っているか(誠実な言葉、想像力、癒しと役立ち、成長へのかかわり、信頼)、(5) 危機・危険に遭遇したとき、適切な対応・行動をとることができるか(適切な時機の決断・行動、安心・安全の確保)、(6) 川上にいる者をリスペクトできるか(生命・人間尊重、人権、未来への希望)という「水の思想・川の組織論」における次世代型リーダーシップの属性／指標が構築されたこと。(表 3 参照)

(2) 今後への課題・展望

「水の思想・川の組織論」は、オートエスノグラフィーN のライフヒストリーの一断面に投影された次世代型学校組織マネジメント理論である。確かに洋の東西・古今に通底する概念を有するとしても、現代的教育課題を抱える多くの学校における次世代型学校組織マネジメント理論として有効かどうか、現時点ではその判断を留保せざるを得ない。

しかし、教職大学院という理論と実践、大学と学校現場とを架橋・往還し、しかも現職教員学生とストレートマスターとが共に学び究めるという研究的実践及び実践的研究のフィールドにおいて、今後、その「主観性」を可能な限り客観化させ、「間主観性」を担保できるように、研究をさらに拡張・深化させていかねばならない。

当面する課題としては、以下 3 点を挙げておきたい。

- ①教職大学院学生たちの手によって、「水の思想・川の組織論」「サーバントリーダーシップ論」に関する調査や検証が行われるよう「学校組織マネジメント」の講義・ワークショップを中心としたシラバスに明確に位置づけてゆく。
- ②教職大学院教育創成研修(実習)を通して「水の思想・川の組織論」の有効性や組織を支えるサーバントリーダーの属性／指標の有効性を検証・評価してゆく。
- ③組織の大小を問わず、カリキュラムマネジメントを行う教育実践者のリーダーシップ

の属性／指標としての可能性についても明らかにしていきたい。

以上が、本研究における成果と課題であるが、これからも「終わりのない旅」は続く。

注

- 1 学校支援地域支援本部の取り組みや Teach for Japan (TFJ) など市民や企業・NPO 等の協働による教育支援が展開している。特に、Teach for Japan は、社会的リーダーの育成と教育支援とを連動させた社会運動として注目される。: <http://teachforjapan.org/> (2012/7/31 取得)
- 2 福島県の放射線量の多い地域の学校では、まさに「ヒエラルキー型組織」(行政)と「ネットワーク型組織」(市民)との狭間で膠着状態が続き、児童生徒の安全・安心の確保という根本問題に解決策が見出されていない。
- 3 ジョン・P・ミラー著、吉田敦彦・手塚郁恵・中川吉晴訳 (1994)『ホリスティック教育—いのちのつながりを求めて—』春秋社、p. 8
- 4 Miller, John P. (2007), *The Holistic Curriculum Second Edition*. OISE PRESS, pp. 6-14
- 5 ホーリズム哲学については、ジャン・クリスチャン・スマッツ著、石川光男ほか訳 (2005)『ホーリズムと進化』玉川大学出版部 を参照されたい。
- 6 張鍾元著、上野浩道訳 (1987)『老子の思想—タオ・新しい思惟への道—』講談社
- 7 ロバート・バックマン (2003)「CEO が戦略を生み出す時代はとうに終わった」『Works』NO. 56, 2003Feb-Mar、リクルートワークス研究所
- 8 Greenleaf, Robert K. (2007), *Servant Leadership*. PAULIST PRESS. 金井壽宏監訳・金井真弓訳 (2008)『サーバントリーダーシップ』英治出版
- 9 箕浦康子 (2005)『フィールドワークの技法と実際—マイクロ・エスノグラフィー入門』ミネルヴァ書房、p. 2。
- 10 牛田匡 (2004)「自由教育学校 Alternative School 研究に関する一考察—オートエスノグラフィー研究に注目して」『関西学院大学教育学科研究年報』第 30 号、p. 63
- 11 「間主観性」とは、世界そのものが客観的な存在としてあるのではなく、我・汝それぞれの主観の「間」にあるという現象学の概念である。筆者は、客観か主観かの二項対立を超える概念として、個人が主観の主観による省察 reflection・観想 contemplation を経て得た「世界 (知見)」と他者がそれを行い得た「世界 (知見)」との「間 (あいだ)」には単なる主観を超越した、より「間主観性」の高い「世界 (知見)」が創出されると考えている。フッサール著、浜渦辰二訳 (2001)『デカルト的省察』岩波書店、同著、浜渦辰二・山口一郎訳 (2012)『間主観性の現象学—その方法』筑摩書房を参照されたい。
- 12 成田喜一郎 (2004)「学校の管理運営と教育実践—「副校長」の仕事を中心に—」『ホリスティックな教育改革の実践と構造に関する総合的研究 (最終報告)』平成 13-15 年度日本学術振興会科学研究費基盤研究 B (2)、研究代表・菊地栄治＝当時国立教育政策研究所高等教育研究部・総括研究官)、pp. 234-246
- 13 張鍾元 (1987)、ジャオスキー (2007)『シンクロニシティ—未来をつくるリーダーシップ—』英治出版、グリーンリーフ (2007/2008) をもとに、筆者が作成した。