

「組織」は「個」の力を信じよ！

「明るく豊かな社会」を目指す――。「最上位目標」達成に大切なのは、自律した「個」の力を結集すること。
教育改革の第一人者、工藤勇一氏が語る「自ら考え・判断し・対話・行動ができる」人物像とは。

全参加者が「賛成」する。 それが社会の「多様性」

中島 京都会議では「最上位目標」の大切さについて熱いお話をありますが、どうぞいまして！ 本日は目標を達成するための「組織」の在り方や改革についてご教示ください。
工藤 私もう年前に着任した私立横浜創英中学校・高等学校での「意識改革」が、ほぼ完成したところでです。組織改善は3ステップしかありません。①皆が目指す「最上位目標」を妨げている活動はないか。②「目的」を見失っている活動はないか。③非効率化している活動はないか。この3過程を確認するうえで、様々な「含意」が必要になります。例えばア案から選ぶときに、①トップの輪の一声で決定する、②「多数決」で決

める、の2パターン。でもこれは、両方ともNGなんです。強力なリーダーが組織を率いている場合、トップが去った途端に「決められない組織」になることがありますよね。一方で民主的に見える「多数決」にも問題があります。仮にリ割が賛成でも、リ割が反対なら、彼らの声を黙殺することになります。これでは「多様性」のある社会とは呼べません。「多様性」とは、「全員を余すことなく受け入れる」こと。そのためには安易に「多数決」に逃げることなく、徹底的な「対話」の末の「含意」が必要なんです。
中島 私も工藤先生に影響を受けてまして、JICの在り方を改革したんです。従来はあらゆる議題を上層部がまもなくチェックしてきました。それをやめて、プロジェクトごとにグループ内で方向性を

決めるようにしました。そこで決まらないことだけを議題にあげるようにしたんです。その結果、会議時間は短縮しました。長ければ6時間も「会議が続いたこと」もありましたが、今は長くても2時間程度。会議時間も一定程度副会頭に委譲し、現場裁量を増やしました。JICは単年度制です。たった1年の時間軸の中で、最大限効率化を図りながら、各グループは思い切り議論をする。皆が「当事者」、実行者となる組織になれるか実験を繰り返しています。

京大先端科学技術研究センターに熊谷晋一 郎さんという小児科医の先生がいらつやいます。ご自身も個性麻痺で、「当事者研究」の第一人者でもあります。障がい者も健常者も、「皆が生きやすい社会」を目指される過程で、面白いことをおっしゃっていました。
「大きなトラブルを回避できる強い組織は、「小さなミス」を許容できる集団なんだそうです。小さなミスも許されない厳格な組織風土では、メンバーは叱責されることを恐れ、ミスを報告しなくなります。その結果、大事故が起ころってしまふ。しかし、ヒューマンエラーは、どこでも起ころえます。責められるべきは個人ではなく、「仕組み」のはず。その認識がある組織では、日々メンバーが率直に意見を言い、改善に向かい試行錯誤でき

誰もが自由に発言できる 「心的安全性」がカギ

工藤 皆が「当事者」となる組織とは、素晴らしい視点だと思います。大切なのは「心的安全性」です。東

ます。「心的安全性」こそが、結果的には組織を成長させていくのだそうです。
中島 なるほど。日本の企業競争力が世界の中で相対的に下降している今、このあたりに解決の糸口があるのかもしれないですね。硬直化した組織では、「新しいことをやってみよう」という挑戦力も出てきませんから。

工藤 日本社会では「一人ひとりの能力は高いですが、個を集約する段階にボトルネックがあります。個を生かすけれど、集団に埋没させる力学が働いてしまうのです。中島 JICも約3万人メンバーがいます。意思決定者がファンシリーターとして機能しながら、一人ひとりが自由闊達に意見を出している組織を目指したいです。

「意見の違い」は大歓迎 「和を尊ぶ」の本当の意味

工藤 もう一つ、日本の組織でありがちなのは「意見の違い」が感情の対立に直結してしまうことです。例えば学校運営やまづくにおいて、A案とB案が出たと

します。「対話」に慣れない段階では、必ず議論が紛糾するんですよ。発言者がヒートアップして感情のぶつけ合いになってしまふこともある。でも、両者とも、状況を改善したい熱意や「最上位目標」は同じはず。そこに至る考え方が違うだけです。突き詰めて考えれば「対立」は存在しないはずなんです。
中島 目指すべきは「対立」ではなく「対話」。しかし慣れないうちは、「人と違う意見を言う」こと自体が、「対立」のように感じられてしまい、遠慮してしまう人も多そうです。工藤 学校教育の責任でもありませんね。皆さんも学校で「みんな仲良く」「和を尊びましょう」と教わってきたと思います。日本の教育は長らく「心の教育」がメインに行われてきました。教育基本法の第1条(教育の目的)は「教育は、人格の完成を目指し……」と始まります。そう、最初から「人格者」を育てようとしていたんです。でも、本来的な「和」とは、対立意見が出ないようにはすることがありません。対立意見が出て、相手を尊重しながら話し合えることこそ、本当の

ゲスト 工藤 勇

学校法人御井学園横浜創英中学校・高等学校
理事長



自らが当事者に。自律した「個」であれ

「和」ではないでしょうか。
中島 まさにそうですね。誤った

「和」を尊重し、空気を読み続けた先にイノベーションはありません。工藤 本来、我々大人が子供たちに望むべきは、「自分で考え、判断し、決定し、行動する力」です。そして「皆の思い(多様性)を受け入れ、対話を通じて解決できる力」です。その意味では教育基本法にある「心身ともに健康な国民の育成」にも阻害を感じます。生まれながらの障がい者は、ここには含まれないことになってしまいます。中島 なるほど。実際に先生の学校では、どのような「話し合い」をされているのでしょうか。

工藤 まずは日頃気づいた改善点をメモして、「改善会議」で出し合います。いわゆるブレインストーミングですね。自分の部署と関係ないことも大歓迎。リストアップされた「課題」はカテゴリー別に分けられ、写真に撮りネットワークで共有します。全職員で「課題」を共有したら、今度は部署ごとに具

体的な「解決策」を考えて、提案していきます。

では、校長たる私は何をすべきか。目指す目標に一步でも近づく策なら「G」を出し、後退するなら「N」を出す。非常にシンプルです。今の時代、目先の偏差値や進学実績を上げることなど無意味です。これから大人になる子供たちに必要な力は、人生の課題、世界の課題を知り、それを解決するためのタスクを自ら考え、行動できる力です。そのためには私一人のアイデアでは不十分。各分野の先生方からの多様な発想が不可欠です。

成功体験に捉われず 自己修正して成長せよ

中島 自ら課題を見つけ、解決する力はJCも目指す人物像です。工藤 私もJCさんとは付き合いますが長いですが、本来難しいはずの社会貢献活動を、皆さんよく頑張らされています。本当に頭が下がります。これは地域ボランティアが

Tsuchi NAKASHIMA

行う少年サッカーや野球チームなどでも言えますが、人は「ボランティアでやっていること」に対しては文句を言われたくないんです。中島 ああ、わかる気がします(笑)。工藤 わざわざ自分の時間を削って、手弁当で見ているチームから「あのやり方よくないよね」と言われたくないでしょう(笑)。

だからこそボランティアは難しい。特にまちづくりにおいては、地域の人々が当事者として積極的に参加することが大切になります。人はサービスを与えられ続けると「与えられること」に慣れてしまっ

自らは動かず、注文だけがどんどん高度になっていくんです。学校も経済も一緒です。消費者が「サービス」ばかり求め続け、それに応えようと企業は「安く・早く・高品質」と際限のない価格競争に陥っていく。その結果が現在の、労働力が買ひ叩かれる負のスパイラルにつながっています。

中島 本来はサービスに正当な対価が生まれ、皆が幸せになつていくべきなのに……。「貢献」が永続的な奉仕にならぬよう、地域が自律的に発展していく道を探りたいです。

会 頭 対 談

工藤 第一 × 中島 士

常に自己修正し、変化し続ける

工藤 もう一つ、「明るく豊かな社会」という「最上位目標」も、視点をとくに置くか、見え方が変わってくる可能性があります。上から「これが明るく豊かな社会ですよ」と提示するのか、地域の人々が「こういう社会が明るく豊かだよ」と感じるかで、未来が大きく変わってきてしまうと思うんです。中島 たしかにその二つは似て非なるものですね。実はその点については我々も考えました。地域によって「明るく豊か」の定義は様々。首都圏のように人口過剰な地域もあれば、残念ながら過疎に悩むところもあります。そのすべてを網羅できるキーワードは何なのか。ただり着いた答えが、新しいJC宣言に刻まれた「持続可能性」と「多様性」でした。

工藤 それはとても素晴らしいですね。「最上位目標」は、全員がOKでなくては進みません。この二つは誰もが理解するものではないでしょうか。中島 多くのIOMと侃々諤々の議論を重ねた結果です(笑)。工藤 千葉県流山市の例もありますね。高齢者が進む自治体では、高齢者向けの政策が進みがちです。でも、それは「持続可能」でも「多様」でもありません。2003年に市長に就任した井崎義治氏は、丁寧に高齢者層に説明を重ねることで若年層向けの政策を実施しました。その結果、若い家族世帯が多く移住し、高齢者にとっても豊かで安全な地域に生まれ変わったんです。中島 それまでの経験や常識を疑うことも大切ということですね。工藤 「最上位目標」(宣言)とは、それぞれの価値観を修正することでもあります。現在の自分たけを考えれば、今の行政サービスを受け続けていたほうがお得です。でも、未来の自分や孫子を考えるなら、今の価値観を修正する必要があります。

中島 そこで一番の障壁となるのは、過去の自分自身の成功体験だったりするのは。例えば学

Yuichi KUDO

校生活において、厳しい先輩や先生から叱咤された結果、今の自分がある場合、今度は同じ厳しさで後輩を成長させようとするかもしれません。でも、成長や学びの速度は個人で異なります。工藤 その通りだと思います。人は誰しも、自らの経験則や成功体験から逃れることはできません。それは「自分自身を否定すること」にもつながるから。過去があったの自分です。でもご指摘通り、その成功体験が他者にも通用するとは限りません。中島 肝に銘じます。最後に読者

1960年、山形県鶴岡市生まれ。東京理科大学卒業後、山形県や東京都の公立中学校教員に。東京都教育委員会などを経て、2014年千代田区立麹町中学校校長に就任。定期試験廃止、担任制廃止など改革を行う。内閣府「規制改革推進会議」専門委員等を歴任。20年4月から私立横浜創英中学校・高等学校校長。

にメッセージをお願いします。工藤 青年らしく挑戦を恐れず、常に変化し続けてほしいですね。その際「手段」と「目的」を間違えないでほしいのです。JCは伝統ある組織です。70年以上の歴史の中で、いつの間にか「存続すること」と「自らが目的」になつていないでしょうか。常に「自己修正」しながら成長し、社会と向き合い続けてほしいのです。中島 当たり前を疑い、思考と行動を止めないということですね。本日も大変勇気づけられるお話、ありがとうございます！

