

多くの企業や団体で、人材育成、組織開発の仕事に携わり、近年は大学生や高校生を対象に、教育機関から社会への円滑な移行の研究や高校教育に関する実態調査を行っている、立教大学の中原淳教授。企業における組織開発の知見が、学校づくりにどう生かせるか伺いました。

取材文／堀水潤 撮影／平山諭

現状の「見える化」なくして 適切な変革は生まれない

「見える化」してないものは「マネージ」できない。これは、今年度、東京大学から立教大学に籍を移した私の研究室の、変わらぬスタンスです。現状が見えていないことには、何をすればいいかわからないし、適切に変えることもできません。生産的な議論を行ううえで、まず必要なのは、数字や事例の裏付けであり、「見える化」です。現場で「What(何が起きているか)」を見つめることから、すべての変革は始まります。

中原淳研究室では、持続的かつ効果的にアクティブ・ラーニング(以下AL)を生み出すための「学校づくり」をいかに進めればいいのか検証するため、日本教育研究イノベーションセンター(河合塾グループ)と共同研究を行い、

Special Interview ②
組織開発の知見から



「教育論」から 「組織論」へ 教師全員による 学校づくり

Jun Nakahara

立教大学経営学部
教授

中原 淳

なかはら・じゅん 1975年生まれ。東京大学教育学部卒業、大阪大学大学院を経て博士(人間科学)。メディア教育開発センター(現放送大学)、マサチューセッツ工科大学客員研究員、東京大学大学院総合教育研究センターなどを経て、2018年4月より現職。立教大学経営学部リーダーシップ研究所副所長、ビジネスリーダーシッププログラム(BLP)主査。「大人の学びを科学する」をテーマに、企業・組織における人材開発・組織開発を研究。最高検察庁(参与)、横浜市教育委員会との共同研究など、公共領域の人材育成ほかに活動の幅を広げている。



「Manajラボ」<http://manajlab.jp/>というプロジェクトを運営してきました。

柱の一つとして、高校におけるAIの実態調査を2015年度から続けてきたのも、まさに現状を「見える化」するためです。その「高等学校におけるアクティブラーニングの視点に立った参加型授業に関する実態調査」によれば、15年、「自校ではすでにアクティブラーニングに取り組んでいる」と回答した学校代表者の割合は56・6%にのぼりました。それが3年間で8・8ポイント上昇し65・4%になっています。

ただ、65・4%の内訳を見ると、組織的な取り組みにはまだ距離があることがわかります。組織的に「参加型学習の推進に関して具体的な計画を策定している」のは、15年は13・4%ですが、17年は20・4%。数字は伸びてはいますが、まだ改革の途上にあることがわかります。結局は、熱心な先生が一人いれば、教科や学校として取り組んでいることにされているのです。こうした数字を見つめるとき、あるシーンが思い起こされます。それは、まだ私が学生だった20年ほど前のこと。当時は、総合的な学習の時間が始まり、熱心な先生方が新たなカリキュラムづくりに励むのですが、多くは孤軍奮闘。次第に疲弊し、「なぜ、みんな同じ熱量にならないのだろう」と、研

究室の学生だった私にこぼすのです。

その後、私は企業を主たる研究対象としたため、教育現場を深く観察してきたわけではないのですが、同様のことが繰り返されたことは容易に想

「見える化」してないものは、 マネージできない

像できます。すなわち、鳴り物入り

の教育改革が始まると、それに関連する実践を行っていた先生に突然スポットライトがあたり、全国から見学者が押し寄せる。しかし、個人の実践なので、その学校全体の取り組みとしては広がらず、中には校内で浮いてしまうこともないわけではない。全国行脚の講演やワークショップに疲労も蓄積。新たに学び直す時間がなくなるのです。輝いていた実践も、いつしか色あせて映ってしまふ。個人で頑張ってきた先に広がる寂しい光景です。

ですから、AIの普及においては、教員個人に依存することなく、組織として恒常的に展開していきける学校づくりが課題だと痛感しています。

なぜ、そこまでAIにこだわるのか。それは、長年、企業における人材開発を研究してきた結論として、AIに代表される、「教授パラダイム」から「学習パラダイム」への転換こそ、知識基盤社会を生き抜くうえでも、また、縮小社会に備えるためにも重要な学びだと「確信」しているからです。私にとつて、AIは「教育運動」ではないのです。それは知識社会を「サバイブ」するための知恵だと思っています。

数字だけで動かないのは、 企業も学校も同じ

冒頭、数字や事例の「見える化」という表現を使いました。数字による裏付けが説得力をもつことは言うまでもありません。ただ、数字だけを見てわくわくする人がいるとすれば、それは少数でしょう。現場、特に先生方にとっては、数字の羅列よりも、「子どもたちがこう変わった」という事例や物語の方が、腹落ちするであろうことは想像に難くありません。

心理学者ジエロム・ブルーナーは、人の認識にはパラダイグマティックモード（論理・科学的様式）と、ナラティブモード（物語様式）の二つがあると指摘しました。人が腑に落ちるには、二つの思考様式が相互補完することが重要だということです。

これは企業においても同じ。営利企業に対して「数字でしか動いていない」と思われる方がいるかもしれません。私が、私の知る限り、そんなことはありません。ビジネスは「感情」で動くのです。経営側にしても、従業員にしても、意外と人間臭いところが行動原理になっているものです。





個人が頑張るモードから、 組織で頑張るモードへ

悩みや葛藤を抱えているのも一緒。

学ぶとか、成長するとか、およそ人の感情が絡むことに関しては、企業も学校もさして変わらないというのが私の結論です。ディテール(詳細)はもちろんカスタマイズが必要です。しかし、コアの部分は共通。次項で、いくつか企業研修の例をあげていますが、そうした思いがあることをくんでいただければありがたいです。

ケースメソッドで リーダーの役割を疑似体験

学校づくりのための研修には、大きく「個人」を通じたアプローチと「組織」を通じたアプローチがあり、前者の代表として、リーダーの育成を目標とした研修があります。一般に、リーダーシップは意思決定の量と質で決まるため、その育成には、実際にリーダーの役割を担わせることが一番ですが、必ずしも機会に恵まれるわけではありません。

そこで、企業研修でよく行われているのがケースメソッドという仮想体験です。これは、実際の企業活動で起きた状況を、さまざまな情報とともに文章で詳しく再現した「ケース」を読み込み、ファシリテーターの下、当事者になり切つて議論し、意思決定に至るプロセスを疑似的に体験するマネ

ジメントトレーニングです。

「マネジラボ」プロジェクトでは、教員向けにアレンジしたケースを、作成し、研修に取り入れています。最近実施したのは、「AIの推進派と反対派に割れている高校において、ミドルリーダーとして何をすべきか」を考えた研修。選択肢を前に、自分たちならどうするか議論し、その後どういう経過をたどったか具体的に予測しているのですが、その際、かなり踏み込んで考えることになります。例えば、研究授業を同僚に依頼する場合、「力量はあるけれどAIに反対している年上の先生」なのか、「力はないのに、新しいことに前向きな若手」に頼むのかなど。現実の学校でも、職員室の空気やパワーバランスで物事が決まることは多いですから、こうした訓練を積むことは有効です。

そもそも組織とは多様な立場や考えをもつ人々の集合体であり、賛否両論はつきもの。少々のコンフリクト(対立)に動じないメンタルが大切です。対立や葛藤が生じるのは変化が起き始めている証。腹をくくつて向き合い、そのうえで決断する。いくら多様と言つても「みんな違ってみんな良い」では何も始まりません。どこかで決断を下し、決めたなら「悪いけれど従ってもらおうよ」と言いきるくらいの覚悟

が必要でしょう。

学校づくりに対する 組織からのアプローチ

次に、「組織」を通じたアプローチですが、学校が機能するために組織はどう動けばいいか。最も知られている手法としてPDCAサイクルがありますが、さすがに食傷気味かもしれませんが、そこで参考にしてほしいのがポジティブ心理学をベースにした4Dサイクルです。4Dとは、Discovery, Dream, Design, Destinyの頭文字。「あなたの組織にはどんな強みがありますか?」「その強みや潜在力を生かしたら、どんなことができそうですか?」「そのためには?」といった問いに答えていくことで、組織の強みを生かすアプローチです。



左から、『働く大人のための「学び」の教科書』(かんき出版)、
『「事業を創る人」の大研究』(クロスメディア・パブリッシング)、
『教師の学びを科学する』(北大路書房)、『アクティブ・
ラーナーを育てる高校』(学事出版)など、著書・共著書多数。



P D C Aは、計画実現のうえでの障壁に目を向け、課題を解決していくことに適していますが、課題に目がいくあまり、強みを見過ごしてしまいうことも。前向きなビジョンを新たに形成する場面では4 Dサイクルの方が向いているかもしれません。

もう一つ、参考にしてほしいデータがあります。田中聡氏との共著『「事業を創る人」の大研究』でも述べましたが、企業において新規事業が成功するかどうかは、アイデアや構想の良し悪し以上に、社内の支援が得られるかどうかを鍵を握っているということ。新規事業担当者500人対象の独自調査でも、苦労した経験として、「既存事業から必要な支援・協力を得ること」をあげた人が最多でした。新規事業というものは、多くの組織において歓迎されないもの。そのため、どう政治を行って実が重要なのですか。学校組織にも当てはまるのではないのでしょうか。

昨今、教育界ではカリキュラム・マネジメントという言葉が使われるようになりまし。正直、漠然としすぎてピンとこないのですが、私の専門分野である組織論、組織学習論で研究されてきたことも被り、そう難しい話ではないと思っています。

私なりの捉えでは、「自校の現状を

見える化して、目標や計画を立て、リソースを確保しながら、教育改善やその評価を、組織的にくるくる回していく」ということ。「見える化」といっても、数値データである必要はなく、せめて学校内部で生じていることを、他者に説明できるように。少なくとも、勘と経験に頼った、行きあたりばったりのマネジメントはやめよう、ということなのだと思えます。

理念とリソースがセットになってはじめて学校は動きだす

企業と学校は変わらないと述べましたが、教員の特殊性として、生徒に対する「罪悪感」があるように感じています。教育は際限のない仕事であり、しかも効果が見えにくい。そのため、「ここで手を抜いては申し訳ない」という気持ちになるのでしょうか。

そうした心理は、横浜市教育委員会との共同研究で実施している「教員の働き方改革」の調査にも表れています。「長時間労働が是正されたら空いた時間で何をしますか？」という設問に、少なくとも教員が「仕事をする」と回答していますし、長時間労働を是正することで、教育の質が落ちるのではないか、というような罪悪感を感じる、と回答しているのです。この場合の仕事とは、教材準備など生徒に

直接関わる業務を指しているのでしょうか、それにしても不思議な質問と回答のセットです。「仕事をしなくなったら、仕事をする」と回答しているのですよ。

別の調査でも明らかですが、先生方の多くは管理職になりたいわけでも、学校改革に携わりたいわけでもありません。ただただ、子どもたちの成

先生がいきいき働く先に、子どもたちのハッピーがある

長に携わりた。そうした純粋な気持ちは尊敬すべきものです。ここで私自身、懺悔しなければなりません。AIにしても、その他の取り組みにしても、良かれと思、研究者として声をあげてきたわけですが、「これが必要、こうあるべき」という思いが先行しすぎ、「現実的にどう現場に落としこむか」というリソースの勘案を疎かにしていたと思います。

私は、思考が足りていませんでした。可処分時間がほとんどないなか、頑張っている先生方には頭が下がります。同時に、私は現場に必要な資源をくみ出した主張をしていきたいです。当然ですが、教育現場にお金を落とすのは、国や行政がなすべき仕事。私どもが行う「見える化」が、行政が利用できるエビデンスになることを願っています。

AIもPBLも、学びに満ちた組織から生まれるもの。先生方がアクティブに学ぶ環境の確保がAI普及の大前提です。教員の学びが起ころずして生徒の学びは生まれません。まずは先生方が、いきいきと学び、働ける環境を整えること。そうやって先生方がハッピーになることで、子どもたちもハッピーになる。それこそ学校づくりの先にある明るい未来、希望だと思います。

