

学校組織の主体的改革 のための計画

ロージャズ C.R. 著

小 野 修 訳

人間関係研究会資料 №. 3

原 著 A Plan for Self-directed Change in an Educational
 System.

この論文は、最初 Educational Leadership, May 1967, vol. 24, No. 8, 717-731. に掲載され、次いで単行本 Carl R. Rogers, "Freedom to Learn" 1969. Columbus, Ohio, Charles & Merrill Publishing Company. の一章として収められている。

なお、この資料は、WBSI の re-print を原本として訳されたものである。

学校組織の主体的改革のための計画

実は、私は最初この論文の題を、「教育革命のための実際的な計画」としていた。しかし、この題にしたのでは腹を立てたり反対したりする人がたくさんできそうな気がした。なぜ教育に革命が必要なのか？ つまり、幼稚園から博士課程に至るまでの何十万人もの献身的な教育実習生、教師、講師、教授が、様々な方法で私達の学校組織を改善しようと精根を傾けている。それなのに、どうして革命を語らないといけないのか、というわけである。しかし、私は教育が現代文化の要求に応えていくには、その基本的な方向の大転換以外にはないと信じている。これからその理由を明らかにしていきたい。

1) 新しい教育目標：改革をもたらす風土

世界は急激に変化しつつある。もし、科学、技術、コミュニケーション、社会的関係のめまぐるしい変化に、私達の社会が対決していこうとするのであれば、過去が用意してくれる解答に依りかかってはられない。私達は、新しい課題に取り組んでいく、その過程を信頼していかなければならない。というのは、私達に襲いかかってくる変化は余りにも急激であり、解答、“知識、方法、技術は、それができ上がるとたちまちにして旧くて役に立たないものになってしまうからである。

そこで、教育のための新しい技術ばかりでなく、まさに新しい目標が必要になってくる。既に私達の上にある世界においては、教育目標は、変化を受け入れる準備ができており、柔軟で適応性があり、学習方法を習得しており、従って学習を継続できる人間になるように啓発していくことでなければならない。このような人間だけが、解答を出すよりも問題の拡大の方がはるかに速い世界の中で積極的に混乱に対処していくことができる。教育目標は、固定化しているよりも変化している方が人々が快適に生活していけるような社会を発展させていくものでなければならない。来たるべき世界においては、新しい事態に適切に直面していける能力の方が、古いことを知っていたり反復できるよりも、はるかに重要なのである。

このような目標を設定すれば、次には教育者達自身が変化を受け入れる構えができており、柔軟で、改革の過程に参画して効果的な役割を担っていかなければならない、ということになる。彼等は、過去の基本的な知識と価値を保持・伝達すると同時に、未知の未来に備えるために必要な変革を、心から迎えることができればならない。

学校組織全体の中で、またその組織を構成する各下部組織中で、個人の成長を導くような気風、変革が驚くべきことでない気風、管理者、教師、学生・生徒の創造的能力が握りつぶされずに開発され表出されていくような気風を、どうやって作り出していかかという、その方法を見出していかなければならない。教えることではなくて、主体的な学習の促進に焦点のおかれるような気風を発展させていく方法を見出していかなければならない。そうすることによってのみ、私達はすべての経験に開かれた——経験を感知し、受け入れ、そして改革の過程の中でそれを続け

ていける、創造的な人間を発展させていくことができる。そして、この方法によってのみ、私達は創造的な学校組織をもたらすことができ、またその学校組織は改革の過程の中でもずっと創造的であろうと、私は信じている。

2) 教育改革のための武器

個人もしくはその構成する組織の創造的な学習、成長、変化をもたらす、これまでに発見されている最も効果的な方法の一つは、深いグループ経験 (intensive group experience) である。いろいろの名称で知られているが《T-グループ、ラボラトリー・トレーニング、センシビリティ・トレーニング (感受性訓練)、ベシック・エンカウンター・グループ》、それらは共通の基本的主題と体験の質をもっている。

強力なグループとか『ワークショップ』グループは、通例 10 ～ 15 人と 1 人のファシリテーターもしくはリーダーで構成される。そこでは比較的場面構成がなされず、人々が自己表現したり、感情を探索したり、相互のコミュニケーションを行なうための最高度に自由な雰囲気を用意される。各人が防禦や見せかけを取り去り、グループの他のメンバーと直接的で開放的な関係——「深い出会い (basic encounter)」——ができるように勇気づけられる雰囲気の中で、グループ・メンバー間の相互交流が強調される。人々は、普通の社会や職場の関係のなかよりも、はるかによく自分自身やお互いを知ることができるようになる。開放的で、危険をおそれない、素直な雰囲気から信頼が生まれ、その信頼感から自分の敗北主義的な態度を認識でき、それを変えられるようになり、より革新的建設的な態度を実際に試み、それを取り入れるようになる。次には、日常の生活場面で他の人達とより一層適切で効果的な人間関係をもてるようになるのである。

1940 年代の中頃以来、このようなワークショップ・グループが、産業界の経理部門、政府の管理職、専門家グループ、一般人——正常で十分な職務を果たしていると考えられているグループ——に対して用いられている。様々のところがそれを開催しているが、なかでもナショナル・トレーニング・ラボラトリー (National Training Laboratory) が、最もよく知られているであろう (Benne, Bradford & Lippitt, 1964)。

一般的に言って、このような深いグループ体験の目的は、リーダーシップとか対人コミュニケーションのような領域で、参加者の学習と能力を改善することである。もう一つの目的は、メンバー達の働いている組織の気風と構造に変革をもたらそうとするものである。これらのグループ体験は、参加者達が 3 日から 2、3 週間、共に生活し、顔を合わせるなかから深い泊り込みの体験として導き出されてくるのが特徴である。(広く行なわれている一つの変形は、大学の学部が提供するセンシビリティ・トレーニング・コースで、グループは一学期間かそれ以上の間、毎週一回集まる。)

過去数年間に、わずかではあるが教育者達が深いグループ経験を利用しはじめている。教育管理者達 (Milers, 1964)、教師達 (Bowers & Soar, 1961) を含めたグループ、同じ学校

の学生——教授グループ (Boyer, 1964), また時には教室内での深いグループ (Clark, T. C. & Miles, 1954, Clark, J. V. & Culbert, 1965) が用いられてきた。教育界においては、目的は、対人関係の改善を通して参加者達のより良い教育的リーダーシップの能力を解放することであったり、学生、教師、管理者のすべての人達による学習の促進であった。

ワークショップ・グループは、様々の生活場面を克服していけるように自分自身と自分の対人関係の能力を改善し、それによってより一層人間的に成長し、効果的に動けるようになるのを援助していく方法として、中途退学生、失業青年、非行のきざしが見える少年達にも、実験的に用いられてきた。

教育界において用いられてきたこれら若干の例では、満足すべき有望な結果がえられたが、深いグループ体験を、一つの学校教育の組織全体の改革をめざす一貫したアプローチのなかで利用しようとする試みは、ほとんどなされていない。従って、教師や教授がこのような体験をし、新しい変化を目指すように行動しようと思って帰ってきても、『強固で規則づくめ』の学校組織の中ではその人の態度は歓迎されないことを思い知らされるばかりであるというのが、極く一般的な結果であった。その人は失望して以前の事なかれな行動にもどってしまうか、自分の学校で理解も承認もされずに困惑と分裂をもたらすような影響を与えていくかの、どちらかを選ぶしかなかったのである。

職員と各下部単位の中の改革を調整していき、組織全体が変革の方向に動いていくのでなければ、変革をもたらすためのこの新しい武器を最も効果的に用いられないのは、極く当然のことである。産業界では既にこのことを学びつつある。提供される計画の中心は、比較的短期間で組織全体に変革をもたらす可能性を切り開いていくという、この原則である。

3) 深いグループ体験の仮説

次に進む前に、ベシック・エンカウンター・グループの過程の基礎になる仮説を、もう少し詳しく述べておくのがよからう (この過程のより完全な記述は、Rogers, 1967を参照)。この領域全体で、理論や研究よりも、実践の方がはるかに先行している。従ってこれから述べる仮説は、実践の中ではしばしば確かめられていきっているが、これらの点についてはわずかの研究しか行なわれていない。

それでは、次に実際の仮説をあげよう。

ファシリテーターは、深く出会うグループの中で、自由な自己表現と防衛の減退が徐々に生じるような心理学的に安全な雰囲気をつくりだすことができる。

このような心理学的な雰囲気の中では、各メンバーは他のメンバーや自分自身に対する多くの直接的な感情を表現しやすくなる。

相互信頼の雰囲気は、真実の感情 — 肯定的であれ否定的であれ — を表現できるメンバー相互間のこの自由から生まれてくる。各メンバーは、自分の全存在 — 自分の情緒的、知的、身体的存在を、あるがままに、より大きく受容できる方向へと動いていく。

防禦的な硬さをもつ抑圧が少ない人であれば、自分自身の態度や行動、教授方法、管理方法……が変化するかもしれないということで、脅威をうけることは少ない。

防禦的な硬さがとれてくるにつれて、お互いの話をよく聞くことができ、お互いによく学びあえるようになる。

各人が、自分が他の人達にとってどんなに見えるかとか、自分が対人関係においてどんなぶっかかりあいをするものかを学ぶというような、一人から他の人へのフィード・バックの発展がみられる。

お互いに正確に話を聞いていくにつれて、一つの組織は形式的な階級構造というよりも、むしろ共通の目的をもった人達の関係になっていく傾向がみられる。

この自由の拡大とコミュニケーションの改善につれて、新しいアイディア、新しい概念、新しい方向が生まれてくる。変革は、脅威というよりも、むしろ望ましい可能性をもつものになってくる。

グループ体験の中でのこれらの学習効果は、グループ体験の後、一時的にかあるいはより恒久的にか、同僚、学生、目下の人、さらに目上の人との関係のなかにも、もちこまれていく。

1 計 画

教育の改革の必要性和、それをもたらすための武器なり過程としての深いグループ体験の必要性を述べてきたが、今度はこの目的を達成するための特別な計画を提案したい。この計画のすべての要素は既に試みられ、産業界、教育界、あるいは他のグループにおいてもその有効性がはっきりしていることを、私は強調したい。これらの活動を遂行していくための態度と“知識や技術”を身につけたスタッフは、全国どこでもえられる。この計画の目新しい点は、これらの要素を一つの包括的に統合された計画にまとめあげていくことにある。

1) 目標となる学校組織の選定

この計画は、どんな学校組織にでも、あるいは一時に多数の学校組織にも適用できるような計画である。それは小学校の組織、小・中学校の組織、短期大学、単科大学、総合大学、大学院においても、等しく効果的な方法であろうと信じられている。ここまで言ってしまうと少し硬直度が増すように見えるかもしれないが、同じ原則はそれぞれの状況に適したように、特殊な事情のある時には常識的な修正を加えながら、適用していけるであろう。

計画開始の第一歩は、これら各層のうちのどこかで一つの学校組織を選定することである。この選定基準は一つしかない。1名以上の権力の座にある人——理事長と理事もしくは評議員1、2名——が、ベシック・エンカウンター（深い出会いの）・グループに自分達自身が巻き込まれていこうという希望と意志があることである。もし、彼等がこのような深いグループ体験のなかでもたらされる変化を自分達自身で体験しようと心から望んでいるのであれば、彼等は計画の残りの部分について、当をえた、経験から生まれた判断を下すことができるであろう。これは非常に簡単なことであるが、後にくる全計画にとって極めて重要な基礎になる。多数の学校管理者達と多くの学校組織が、このような体験に自分達自身を巻き込んでいくことに関心を示している。

2) 管理者のための深いグループ体験：第一段階

その学校組織の管理者や評議員達に、一週間の深いワークショップ（あるいはエンカウンター・グループもしくはT-グループ）に参加の機会が与えられる。ワークショップの開催場所は、彼等の事務所から離れており、よくあるように管理職の生活が割り込んできたり、それによって乱されることのないような、できれば比較的隔絶した場所が望ましい。時期は新しい学年の始まる前の晩夏にすべきであろう。参加費の大部分は補助される（詳細は後述）が、各人も自分のかかわりあいの証拠として一部を負担する。管理部門である水準以上の全職員を出席させようと決定してもさしつかえはないが、自発的に参加してこのグループ体験をする方が望ましい。

外部からの熟練したファシリテーター（大勢いるところがあり、そこに派遣を依頼できる）が10～15人の管理者達の各グループで、触媒であると同時に参加者として、貢献する。西部行動科学研究所(Western Behaviorl Sciences Institute)、ナショナル・トレーニング・ラボラトリー(National Training Laboratory)、ウェスタン・トレーニング・ラボラトリー(Western Training Laboratory)のような組織が、各グループのファシリテーターを派遣することができ、また専門的計画立案スタッフを編成することもできるであろう。

そのグループは、比較的場面構成されることなく、例え過去の経験が何等かの指針になるにしても、今現在のお互いの間の感情と関係の探求が、主要な焦点となるであろう。1日8～10時間の深いグループ・ミーティングのなかで、長年真のコミュニケーションを妨げていた抑制や反目が、しばしば表面に浮かび上がってきては、解消されていくであろう。エンカウンター・グループは、自分の組織の中で自分の直面している問題と、自分自身が創り出す課題を探求していくための小宇宙を、管理者に提供する。対決を通じて、彼は自分が他の人達にどんな風に見えるかを

発見する。彼はまた、比較的安全な場面で実験し、手探りしながら新しい行動様式を生み出していく機会がえられる。

小さなエンカウンター・グループが体験の核心をなすであろうが、参加者自身かファシリテーターによって出された教育に関する話題をすすめていく全体グループの時間も、別に設けられるであろう。これは、各小グループの扱う人間関係の問題に加えて、認識上の問題を提供できる。

このような深い体験を一週間つづけるうちに、何が生じるのであろうか？　そこで発展する関係の質を知的に伝えるのはほとんど不可能である。これまでの私の体験を思い浮かべてみると、20年間一緒に働きながら、人間としてはお互いに全く知りあっていなかった管理者達のことを思い出す。何年もの間、計画や仕事を駄目にしてきた否定的な感情が、今や何の危険もなく明るみに持ち出され、理解され、解消される； 危険だから口には出せないと思われ続けてきた積極的な感情； 他人に話すには空想的すぎると思われてきたアイディアや希望； グループの中で生じ、既にでき上がっている信頼感と開放感のなかでの、関係をこわすよりもむしろ強める素早い怒り； 何人かの人がその背後にかくれていた、そしてその背後から彼等が姿を見せ始めている甲鉄板を、理解しうるものにしてくれた個人の悲劇や問題； 各人が感じてきた疎隔にとって代って発展してきた強い連帯感； 新しい行動、新しい方向、新しい目的を選ぶ危険を喜んでおこなうとする気持； 家族との関係や組織内の諸手続を建て直そうとする決心。これらは、深いグループ体験のなかで生じた実に様々なことのうちの、ほんの2、3にすぎない。そこでは、学長、評議員、スーパーバイザーといった役割の上でお互いに交渉をもってきた人達が、人間として、理性と同時に感情をもった人間全体で、行動にかり立てられると同時に心を傷つけられる人間として、交渉をもち始めるようになった。ここで再び最近の論文のなかのグループ体験の記録を抜粋していこう（Rogers 1967）。上に述べたことを、生き生きとしたものにしてくれるであろう。

様々の分野の評議員、学長とか総長、学部長、スーパーバイザー、管理専門家達が、このような体験をした結果として、何を期待できるであろうか？　その結果のいくつかは、私達の経験では次に述べるようにいくらか図式的な形で記述できる。

管 理 者

自分自身の構成概念と信念を防衛しようとするものが少なくなり、それから他の管理者や教授達の言葉を正確に聴こうと耳を傾けるようになるであろう。

革新的な考えを受け入れやすくなり、それに脅威を感じるものが少なくなっているのがわかるであろう。

官僚的規則を保持していく必要が少なくなり、従って物事を効果という基礎に立って決定するようになるであろう。

上司、同僚、部下と、より一層明確に意志交流を行なうであろう。彼のコミュニケーションは真正直に公表された目標に向けられることが多く、隠された自己防禦の方へ向けられることが少ないからである。

職員会とか教授会では、より人間中心的で民主的になるであろう。従って、

自分のところの教授や職員の潜在能力を、より広く、より深く、引き出すであろう。

彼自身と同僚との間に生じる個人的な感情のもつれを、新しい「規則」の下に埋めたり、別の方法でそれを避けるよりは、むしろそれに直面していき、立ち向かっていけるようになるであろう。

肯定的であれ否定的であれ、彼の職員からのフィード・バックを受け容れ、それを彼自身と彼の行動への積極的な洞察として用いやすくなるであろう。

彼のところの理事会と現実的に意志疎通をはかり、そしておそらく学校組織の組織構造改革のための基礎固めができやすくなるであろう（もし理事自身が深いグループ体験に巻き込まれていれば、特にそうなるであろう）。

私は、管理者達のためのこの最初のグループ体験を、少し詳しく述べてきた。これからのワークショップもしくはエンカウンター・グループの記述は、ずっと簡単なものにしよう。その過程の性質、過程の前後関係は、非常によく似ているからである。

教育者達や学校組織との仕事のなかでの私自身の経験からみて、上に述べたようなワークショップだけで計画が中止されるようなことは、先ずないといってよい。彼等はその組織内の既に体験している多数の有力なメンバー達と共に、その体験を組織全体により広範囲に利用しうるものにして前進させていこうと決定するようになるであろう。私がこれから述べる段階は、一つの可能なプログラムと計画にすぎない。どんな方法で進めていくかの計画にあたっては、専門家と管理者達は今や協力者になっているであろうから。とはいえ、私は次に生じるであろういくつかの要素を述べてみたい。

3) 教師達のための深いグループ体験

非常によく似た様式に従って、ベイシック・エンカウンター・グループに巻き込まれていきたいと希望する教師達や教授達に、その機会が与えられるであろう。組織の大きさによって、この人数は極く少ないこともあれば多い場合もあろう。経験からいって、一回に80～120人が参加でき、参加者は6～10の小グループに分かれるが、その小グループがこの体験の中核になる。こ

こでもまた、もしできれば休暇中の一週間、もしまる一週間とれなければ、長い4日間の週末に、学外のどこか適当な場所に彼等を隔離するのが望ましい。夫婦を含めるかどうかという問題は、必ず討議しておかなければならない。冒頭に家庭と家族についてのぶっつかりあいが共通して生じており、もし夫婦揃って参加していれば（多分グループは別になる）、意味深い体験を分かちあう共通の基盤を提供してくれるからである。

これらのグループの自発性の面についても述べておくべきであろう。ある人達は、教育界と同じように産業界においても、T-グループの話を聞いて——それはグループ・セラピーである、それは個人の感情をあばき出すように強制する等々——、驚いている。あるいはこれらの進展については全々何も知らず、「一体、まる一週間もの間、何を話すことがあるのだろうか？」というような疑問を一杯もっている。このような事態には、先ず自分自身グループに入る危険を冒してみようという心の準備のできている人達を扱っていき、グループ全体に体験の報告を滲透させてより一層のレディネスをつくり出していくことによって、最もうまく対処していけるように思われる。（最近の看護婦のグループでは、グループ参加申し込みの最も重要な唯一の理由は、以前に参加した看護婦の行動や人間関係における重大で、人を動かさずにはおかないような変化を見てきており、今度は自分達自身でその過程を体験したいと希望している、というものであった）

もう一つ述べておかなければならない点は、この段階では、各々の教師や教授が到達するように期待されているものは何もないということである。すべての参加者は、深いワークショップから生じつつある体験を分かちあえる仲間がいるというだけで、全く十分なのである。教師のスーパーバイザーの多くの者もこのような成長体験をしているであろうから、教師は自分の行動、態度、目的、関係のどんな変化に対しても、本質的に感応してくれやすくなっている学校環境の中へ帰っていくことになる。

もう一つ強調しておかなければならない点は、（このグループもしくは他のグループで）決定された改革と革新は、それらが自己選択されたものであるから、おそらく実施に移されていくであろうということである。教えること（teaching）、カリキュラム、教授法の新しいアイディアは、文字通り「1ダース10円」で大安売りする程あるが、そのアイディアは教師達や管理者達の抵抗にあう傾向があるという不平がよく聞かれる。しかし、個々人がこれらの新しいアイディアのいくつかを試みようという選択をした場合には、その結果は全然違ったものになる。

個々の教師や教授にとってどんな結果が生じるであろうか？ 経験によって支持されていると思われるものをいくつか列挙してみよう。

教 師

管理者に特有のものとして列挙したのと同じような多くの変容を示すであろうが、それに加えて；

学生達に、特にその感情に、より一層耳を傾けられるようになるであろう。

学生達の中に現われてくる革新的で、挑戦的で、「厄介な」、創造的なアイディアに、脅威を感じ、従順を強要するという形で反応するというよりも、むしろそれをよりよく受容することができるであろう。

そのコースの教科内容に注意を払うのと同じだけ、学生達にも注意を払う傾向になるであろう。

学生達との人間関係の上での摩擦や問題を、臆や処罰的なやり方で処理するというよりも、むしろ苦心して解決していくようになるであろう。

自発性、創造的思考、自主的で主体的学習へと通じる、より平等主義的な雰囲気、教室にかもし出していくであろう。

4) 学級単位のエンカウンター・グループ

次の段階は、一つの学級とか学科を単位とした深いグループ体験である。教師は、自分自身の深いグループ体験から、自分が受持クラスとの関係で新しい方向を実行したい気持ちになっていることに気づいてはいるが、そうするにはどうしたらいいか少し戸惑っているの、おそらくこの段階を希望しているに違いない。

このような、クラスもしくは学科単位で参加するグループでは、少しでもそのクラスと関係のあるすべての人——助手、教育実習生、スーパーバイザー、それにもしそのクラスと真の関係をもっているならば、守衛さえも——が含まれるであろう。大学レベルを除いては、学校を離れた宿泊しての経験はおそらく不可能であろうから、別の形式が必要である。それは、5日間の授業日を全部深いグループ体験にあてて、外部からのファシリテーターが、自由に表出のできる、自由に責任ある選択のできる雰囲気をつくり出すのを援助していく、ということになる。学生達と教師達は、クラスがこれまでに抱えてきた問題の討議が許容され、激励される。それは教科のなかの困難すぎる問題かやさしすぎる問題から始まるかもしれないが、やがて感情の流れが表出されはじめるであろう。学生達は、おそらく生まれてはじめて、最初はおそらくファシリテーターだけに、徐々に他の学生達や教職員によって、自分の態度、自分の感情、自分の意見を聴いてもらえ、耳を傾けてもらえる。学生は、自分が教室内で選択したい方針を決める参加者であり、単なる受動的な受取人でないことを、初めて発見するということが、しばしば生じるのである。このような試みがなされたある学校では、学級内の問題や論争点に関して全員によって到達した結論をみると、ほとんど常に学生達は彼等自身と彼等の学習や行動について一層大きな責任を引き受ける方を選んでいった。

この段階では、ごく一部のクラスしかこのタイプの深いグループ体験をもつことができないが、それらのクラスの学生に与える影響は、かなりよく予測できる。

学 生

クラス内で、他の学生に対しても、教師に対しても、教科内容に対しても、積極的な感情であれ否定的な感情であれ、より自由に感じながら、それを表出するであろう。

これらの感情を、爆発するまで埋めこんでおくのではなくて、それらをくぐり抜けて、現実的な関係へと向かって徐々に進んでいくようになるであろう。

彼は絶えざる評価と罰に対する不安が少なくなっているだろうから、学習に打ちこんでいけるエネルギーが多くなるであろう。

グループ学習過程への参加度が高まるにつれて、自分自身の学習の責任が自分にあることを発見するであろう。

自分の先生が理解してくれるだろうという確信が強くなってくるので、自由な気持で、胸の躍るような学習の道へと出発していくことができるであろう。

教師や管理者達も誤りを免れない人間であり、自分達との関係のもち方も不完全なものでしかないという発見をしていくにつれて、権威に対する自分の畏怖と反抗が、共に消失していくのに気づくであろう。

その学習過程によって、自分の人生の意味という問題を、直接的に、しかも自分自身の手で把握できるようになっていくのに、気づくであろう。

5) 親たちのための深いグループ

もし上に述べたグループが、その目的達成に少しでも効果があれば、その大騒ぎは地域社会の注目を集めることになるであろう。従って、上述のいずれかのグループと同時に、親達にも深いグループ体験が提供されれば、役に立つであろう（もし私達が小学校か中学校の組織を扱っているのであれば）。PTAの役員や会長、あるいは教室のグループ体験に巻き込まれてきている生徒の親達のために、グループが提供されるであろう。しかし、その形式は当然違ったものでなければならぬ。週末のグループ体験が提供されるであろう——これは効果のあることが示されている。あるいは、週一回で夜3時間とか、24時間の“マラソン”グループが提供されることもあるだろう。もし関心があれば、一人の学生の両親が揃って出席するのもよからう。

このようなグループの目的は、学校組織のなかで遂行されているプログラムの重要性を明らかにすると同時に、親達相互間、親達と子どもや学校との関係を豊かにすることにある。確かにこ

の方法で動かすことのできる親はほんの一部に過ぎないが、これらの親は地域社会の他の人々に、そのプログラムの解説者として貢献してくれるであろう。

6) 「垂直」グループ

これまで述べてきたところでは、計画されたほとんどのグループが、仲間達か仲間に近いグループであった。一般には、地位があまりかけ離れていない方が、人々はお互いに意味深い関係がもちやすい。しかし、ある時点で「垂直」グループを試みるのがよからう。これは、最初おそらく招待の形をとり、またどれか先のエンカウンター・グループに参加したことのある人達を含まなければならない。もし少しでも可能性があれば、宿泊にし、学校から離れるべきである。このようなグループと、その予想される結果（多分そうなると思われる）を、描写してみよう。

招待されるのは、理事会のメンバー2名、管理職2名、父兄2名、教師2名、優等生2名、落第生か中途退学生2名としよう。このようなグループはなかなか進展しにくいので、「——学園：学園について私の好きなことと嫌いなこと、その望ましいあり方」というような題でまとまりをつけていくこともできよう。

これまでグループ体験に巻き込まれたことのない人は、このような雑多人達のグループでは真のコミュニケーションは不可能だと信じているかも知れない。しかし、これと非常によく似たいくつかのグループが運営されてきており、極めて報いられることの多い結果となっている。理事会のメンバーが、中途退学生の憎しみと屈辱、さらにこれらの否定的感情の原因を聴くことができるまでに到る時； 教師が、理事会のメンバーも「実力者」ではなくて、自分の果たそうと試みている役割についての混乱した不安定な感情をもっていることの多い、一個の人間であることを見出す時； 優等生が、自分より頭の良くない他の学生達も、感情の領域では時には自分よりもすぐれた感知能力をもっていることを学ぶ時； 親が、自分が真に青年から学ぶことができ、青年も真に自分から学ぶうらということを知る時； 巾広く分かれる学校に対する批判と希望が十分明るみに出され、それらが存在している感情のつながりの中で十分吟味され問い直される時； お互いの相違を包み込んでしまうような雰囲気の中で相互信頼感が育ってくる時； そのような時、私達は相当の確信をもって、そのグループのだれ1人として変わらずにはいられないであろう、とすることができる。各人が、自分と他の人達についての統合された、巾広い理解をもつようになっているであろう。各人が、ある程度柔軟になっているであろう。各人は、自分が変化していったる中に巻きこまれているのに気づくであろう。

極く少数のこのような垂直グループでさえも、どんな学校組織の気風と体質をも、徹底的に変化させるであろうということは、つけ加えるまでもなかろう。中学校に最もよくあてはまるような言葉で記述してきたが、それは幼稚園（まさしく幼稚園の子ども達も感情をもっている）から大学院までのどのレベルにおいても利用できる。それは、どのレベルにおいても、教育的風土に革命をおこすパン種を含んでいるのである。

7) 予 定 表

上に述べてきた計画の遂行にあたっては、様々のグループは、その体験の衝撃が消散してしまわないように、かなり短期間に開催されることが必須条件である。幼稚園から大学院までを揃えた基本的な学校組織を扱うか、それとも何万人もの学生と何千人もの教授団を擁する総合大学を扱うかにもよるので、余り詳細に示すことはできない。しかしながら、計画の第一年目に1～10のエンカウンター・グループをもつワークショップを、少なくとも9回開催するのを目標にすべきであろう。そうすれば、深いグループ体験に巻きこまれた人数が、最低何百人かになり、全管理職、教授団、学生中に占める比率は、効果が失われなだけの十分なものになっていくであろう。

2 改革継続のための計画

改革が継続しうる可能性を組織の中に確立し、深いグループ体験の機会を1回以上もつメンバーの比率をだんだん高めていくことが、この計画の非常に重要な部分である。また、最初の外部からのファシリテーター達はだんだんと退いていき、希望された場合に相談役の機能を引き受けるだけにとどまるということも、大切である。これら二つの目的には、次に述べるような方法が役に立つ。

1) ファシリテーターの養成

先のワークショップ参加者の中から、グループのファシリテーターとしてのより進んだ訓練を受けたい希望者を募る。それらの希望者の中から、学科の成績ではなくて態度を基準にして、一定の人数が選ばれる。選択される人達のタイプは、比較的防衛的で、他の人と現実的で純粋な関係をもち、自分の感情に気づいてそれを表現でき、他の人の感情に鋭敏に共感でき、非所有的な仕方では他の人々を愛しうることを示してきた人、ということになる。

この人達には、夏休み中に二週間の宿泊訓練のワークショップの機会が与えられる。そこでは、ペイシック・エンカウンター・グループへの参加を一層深めていくのと同時に、読書、いろいろのリーダーのグループの録音の傾聴、グループ体験と人間関係に関する映画をみる機会も、十分与えられる。いろいろのリーダー達の唱えている様々の手順が十分に試みられる。

このワークショップの補足もしくは代替として、これらの研修生には、ナショナル・トレーニング・ラボラトリーの主催する教育者のためのインターン研修計画もしくはワークショップに参加するよう励まされる。これだけの準備をした上で、各研修生は、翌年のグループ運営に際しては、外部からのスタッフの一人と組んで、コー・ファシリテーターとして働くことができる。二人の間で、彼が単独でグループを扱っていく適任者であるということに意見が一致すると、相談役としての役割を果たす1名以上の外部からのスタッフと共に、彼はグループのリーダーになっていくであろう。

このようにして、その組織の中で改革と激動がさらにすすんでいくための基盤が固められてくる。教授団、父兄、管理者達のために、さらにグループ体験を提供するグループを開催することができる。新しい垂直グループも編成できる。またその時までには、現在は予見できないようなこの計画をすすめていく新しい方法が発達しており、十分試みることができるであろう。こうして、最初の専門家グループの役割が徐々に消極的なものになっていくにつれて、その教育組織はファシリテーターの機能をそれ自体の中に取り入れたことになり、そのことは常に変革を受け入れる態勢にあること、即ち継続的改革を意味してくる。

他の組織が、その組織改革の計画を始めるに当たっては、これらのファシリテーターのサービスを利用したいと希望してくる可能性も大きい。そうなれば、この過程を一層普及させていくことになるであろう。

3 危険性と反対

これまででは、計画について積極的な言葉で提示してきた。しかし、それにはどんな危険性があるだろうか？ それについてはどんな批判があるのだろうか？ どんなになってうまくいなくなるのだろうか？

1) 個人に損傷を与える可能性

グループ体験の開放性と、これまで隠されてきた感情の顕在化が、その人に損傷を与える結果にならないかという不安が、よくみられる。その危険性はあるにしても、それは非常に小さいものである。私が責任者になっていたグループのメンバー 500 人近くに送ったフォローアップの質問紙によると、そのうちの2人は、その体験が役に立つというよりも損傷を与えられたと感じていた。これは重要なことであり、さらに研究の必要があるが、同時にそれは先の不安がほとんど全く当たっていないことを示している。

2) 改革が急速すぎる可能性

管理者達、特に自分達の組織の「円満な運営」という特色を誇りにしていた人達は、上に述べた計画は余りにも多くの変革をもたらすのではないかとおそれる。問題、特に対人関係の問題が絨毯の下に掃き込まれるのではなくて公然と直面される時、人間関係が役割と規則にとって代わる時、教えることよりも学習とその促進が焦点になる時、ある程度の建設的混乱は避けられない。私は、提案された計画が、あらゆる問題を解決できると偽ったりはしない。そうではなくて、静的な安定を目指した組織の諸問題を、過程中心の組織の諸問題に置き替えるのであるということ、強調しなければならない。

3) 地域社会から拒否される可能性

上に述べた計画は、その学校組織を一般の学校とか大学とは際立った違いをもつ進路と方向に向けていくことになるであろう。このことは、地域社会に承認されている方向や、これまでとられてきた方向との間には、余りにも大きな差があるという危険性を含んでいる。この危険性は、理事会のメンバー達や親達を深いグループ体験に巻き込んでいくことによって、一部は軽減されてきている。しかし、どこの地域社会においても、過去に立ち帰ることに熱中したり、学校や大学がどうあるべきかについての硬直した意見に凝り固まって、思想、選択、行動の自由や、現代の世界を特徴づける急激な変化にひどくおびえる人達や団体があるということも、否定できない。これらの人達や団体は、深いグループ体験をする機会を利用しようにないの、——それが変革を伴うかもしれないという、まさにその理由で——、彼等は簡単に適切な回答のできそうにない一つの問題を持ち出してくる。これらのことについては、個々の学校組織のおかれている状況によって違ってくる。

4) 専門家グループからの批判

心理学者、精神医学者、その他専門的に人間関係の領域に関係している人達の側からの批判と憤りさえも引き起こしそうな、この計画の一つの要素は、教授や管理者をグループのファシリテーターとして養成していくという点である。もしこのような機能を引き受けるのであれば、Ph. D.(哲学博士)か M. D.(医学博士)の学位をとった上で十分な専門的訓練が必要であるという議論がなされる。長過ぎるのでここには引用できないが、この主張が誤った意見であるという確固たる証拠がある。顕著な例は、選抜された家庭の主婦達が、一年間の訓練で情緒障害者(児)の心理治療を行なえるようになり、その治療の質は熟練した専門家の仕事と区別できないことを示したレオク(Rioch, 1963)の研究がある。従って上に述べてきた目的と手続きには、立派な先例があることになる。といっても、このことによってそれが専門家グループの攻撃を免れうるといふ保証にはならない。

4 財政的側面

深いグループ体験が、教育界よりも産業界や政府内(国務省、国税庁など)ではるかに重用されているには若干の理由があるが、最も重要なものの一つは、財政的なものであった。経費は相当かさむが、主な支出項目は二つである。第一は、プログラムを開始するためにファシリテーターになる専門スタッフに要する費用である。これは、その組織内の新しく養成されるファシリテーター達が引き継いでいくにつれて軽減されていく。第2は、宿泊ワークショップの経費で、1人1日約15ドル、設備によってはそれ以上かかる。普通の公立教育機関には、それ自体の自己改善のために注

ぎ込む予算をもっていない。一方、産業界はそうすることを希望し、実行することができ、また熱意も示す。

従って、学校組織から専門的援助を求められたWBSI, NTL, WTLなどの機関のいずれかが、これらの特別経費を出してくれる基金を探さなければならない。教育庁が一つの自然な資金源なり基金であると考えられよう。しかし、総ての基金授与機関は保守的で官僚的な傾向があり（彼等の抗議にもかかわらず）、教育に意味深い影響を与える変革をもたらそうとする計画は疑惑の目で見られるものであり、安易な楽観主義で事を始めるべきでない。私達が探さなければならないのは、授与しうる基金をもっているだけでなく、その方針が想像力に富んだ前向きの機関である。ところが、このような機関は多くないのである。

もちろん、正確な必要経費は学校組織の大きさによる。従って、ここでは必要経費の見積りは試みないことにする。

5 変化の評定

これまで述べてきたことは、研究というよりも、むしろ行動のプログラムである。しかしながら生じてくるであろう変革とその欠除評定のための準備を少しもせず、この一連の段階を企画するのは、無責任なことであろう。このような評定を行なうには、いろいろの方法がある。一つの可能な方法として、次のようなものがある。

プログラムが始る前に十分能力のある観察者達によってなされた評定と、開始後に間隔をおいてなされた評定とを、比較することができるであろう。観察者達も一つの組織との関係が続けていると偏った見方をするようになる可能性もあるので、あるフォローアップ時点で別の観察者達が評定しなければならない。彼等の評定を、初めのチームの最初の評定及び同じフォローアップ時点での評定と、比較することができる。

各評定チームは、それぞれの評定時点で、管理者、スーパーバイザー、教師、学生を代表するサンプルを定めて観察し、また面接するよう提案したい。評定者達は、記述的評定と少なくとも次の次元の評定を、暗黙の仮定、態度と行動、教育の方法と革新について行なう。

- a) その学校組織運営における暗黙の組織理論。
- b) 教育上の仮説とか暗黙の教育哲学。
- c) パーソナリティの発達と人間の成長に関する暗黙の仮説。
- d) 上の者と下の者との相互に対する態度、教師と学生達の相互に対する態度。
- e) 組織のあらゆる層における志気の水準。
- f) 用いられている主な教育方法。
- g) 自発的学習がどれだけ激励されているか。
- h) 建設的な教育改革がどれだけ進展し、採択されているか。

- i) その組織内の積極的対人行動——素直な意志交流，信頼，新しいアイディアへの寛大さ，組織構造の柔軟性——が，どれだけ組織内にあるか。

可能な最大限の範囲にわたって評価の対象となる情報をうるために，これらの観察と評定を行なうには次のようなチームを含むように提案されている。

- (1) 1 チームは，教育者，組織コンサルタント，社会心理学者各1名で構成される。このチームは，2，3年間6ヶ月毎に評定を行なう。
- (2) 同じような別のチームが，プログラムの第2年目中に，1回だけ評定を行なう。その評定は，第1グループのそれと，起こりうる可能性のある偏りを是正するために，比較される。
- (3) その学校組織の管理者，教授，学生各1名で構成される1チーム。このチームによってえられる情報は，やや客観性が乏しいかもしれないが，細部についてははるかに豊富なものになるであろう。少なくとも，最初と，2年目の終わりに各1回，計2回の評定が，このチームによってなされる。

6 研究計画

これまで述べてきた計画は，また厳密な研究計画の機会も提供してくれる。提案されたベイスック・エンカウンター・グループの1つ以上について，態度と行動の特定の面に測定しうる変化が実際に生じたか否かを確かめるために，研究していこうというものである。このような研究は，実験群とグループ体験をしていない等質の統制群を用いる，信頼性の確認されている方法を利用して行なわれるであろう。これらの方法は，グループ体験の前後と，6ヶ月か1年のフォローアップ期間の後に実施される。

このような研究計画が慎重に発展させられてきており，希望されればプログラムの中に含めることができるであろう，と述べておけば十分であろう。

結

論

私は、学校組織における主体的改革のための実際的な計画をえがこうと努めてきた。この提案のすべての要素は既に十分に試みられており、効果のあることがわかっている。新しいのは、これらの要素のすべてを、一つの組織のみでなく多数の組織において一つのパターンとして利用できる包括的な計画に編成したことである。

提案実施に必要な唯一のことは、一つの学校組織の自発的意志（これは困難なことではない）と、どこかの機関とか基金からの財政的な援助（この方が困難である）であろう。

なぜ、私はこのような計画を提案するのか？ 私は、次のように信じるからである。

ここには、我々の現代文化の教育に対する要求に応じていく手続きがある。

ここには、あらゆる水準の多数の組織において再現できる、一つの計画がある。

この計画は、全ての個人のなかにあり、すべての組織に潜在している成長と変化への動機に接近していくものである。

これは、外側から示唆された改革の従順な受け入れに依存するものではない。

この計画は、固定した知識に対する信頼よりも、むしろ学習の過程と変化の過程への信頼をもたらしのに必要な教育革命を、もたらすことになるであろう。

- Benne, K., Bradford, L., & Lippitt, R. The laboratory method. In L. P. Bradford, J. R. Gibb, & K. D. Benne (ed.), T-group theory and laboratory method. New York:Wiley, 1964. Pp. 15-45.
- Bowers, N. D., & Soar, R. S. Evaluation of laboratory human relations training for classroom teachers. Studies of human relations in the teaching-learning process: V. Final report. U. S. Office of Education Contract No.8143. Columbia:Univer. of South Carolina, 1961.
- Boyer, R. K. A laboratory approach to the improvement of student-faculty relations and educational systems in engineering. NTL Human Relations Training News, 1964, 8 (2), 1-2.
- Clark, J. V., & Culbert, S. A. Mutually therapeutic perception and selfawareness in a T-group. J. Appl. Behav. Sci., 1965, 1, 180-194.
- Clark, T. C., & Miles, M. B. Part II: The Teachers College studies, human relations training for school administrators. J. Soc. Issues, 1954, 10, (2), 25-39.
- Miles, M. B., The T-group and the classroom. In L. Bradford, J. Gibb, & K. Benne (ed.), T-group theory and laboratory method. N. Y.:Wiley, 1964.
- Rioch, Margaret, J., Elkes, E., Flint, A. A., Usdansky, B. S., Newman, R. G., & Sibling, E. NIMH Pilot study in training mental health counselors. Am. J. Orthopsychiatry, 1963, 33, 678-689.
- Rogers, C. R. The process of the basic encounter group. In J. F. T. Bugental (ed.), The challenge of humanistic psychology. (In preparation.)

人間関係研究会について

人間関係研究会は、エンカウンター・グループを中心とした人間関係の改善と促進の方法についての研究と実践を目的として、1970年春に発足しました。この研究会は、人間関係の分野に関心をもつ研究者と実践家が閉鎖性をうち破り、新しい人間関係をもとに組織と集団や個人生活のあり方に、より真実で創造的・建設的なものを求めることを課題としています。人間関係こそは、私たち人間の生き続ける限り、世界・国家・社会を通じての大きな課題であり、障壁・闘争・破滅につながると同時に、成長・建設・福祉への道でもあります。この新しい分野に関心をもたれる方々が、この研究会を利用し、経験と知識を交換しあうことを希望しています。

この研究会は、年間二十数回のワークショップやセミナーを開催し、文献資料の配布および機関誌「ENCOUNTER」の発行も行っています。

人間関係研究会刊行資料

人間関係研究会では、グループ活動に関連する資料を刊行しています。自分のグループ体験を掘りさげて見つめるためにも、一読をお勧めします。また、「こんなことに関する資料がほしい」という様な御希望もお知らせいただけると幸いです。

- №1 畠 瀬 稔 : 身体接触を伴う人間関係促進の一技法(改訂増補), 1972
(価200円 千120円…40g)
- №2 小 野 修 : 自分がよみがえった——エンカウンター・グループへの参加経験——, 1971
(価200円 千120円…40g)
- №3 ロジャーズ, 1967(小野 修訳): 学校組織の主体的変革のための計画, 1971
(価200円 千120円…45g)
- №4 畠 瀬 稔 : エンカウンター・グループについて——来談者中心療法の行動科学的発展——(「教育の医学」18巻1号より転載)
(価200円 千120円…30g)
- №5 ジェンドリン&ビービー, 1968(小野 修訳): 体験グループ——グループのためのインストラクション——(増補改題), 1972 (価200円 千120円…40g)
- №6 北 島 丕 : 高校生のためのグループ・カウンセリング, 1976
(価800円 千240円…180g)
- №7 増田 実, 東山 紘久, 清水 信介: ラ・ホイヤ・プログラムへの参加経験, 1977
(価200円 千120円…40g)
- №8 畠 瀬 稔 : 企業における人間関係の改善について——エンカウンター・グループの導入——, 1979
(価200円 千120円…30g)
- №9 渡 辺 忠 : 職場のチーム・ビルディング——人間中心の組織づくりのために——, 1985
(価300円 千170円…60g)
- №10 ナタリー・ロジャーズ(坂川雅子訳): 母と私——鏡の中を覗いて——「生まれ変わる女」より——, 1986
(価200円 千120円…35g)
- 野 島 一 彦編: わが国の「集中的グループ経験」に関する文献リスト(1970～1980)(福岡人間関係研究会資料№11)(価400円 千170円…60g)
- 機関誌 ENCOUNTER 出合いの広場 年2回発行 (年間講読料 1,000円)

これらの文献資料の購入申し込み、またはお問い合わせは、各プログラムの「問い合わせ先」、または下記までどうぞ。

一冊以上ほしい方は、重さを参考にして計算の上、郵送料をお送り下さい。250gまでは240円、500gまでは350円です。

人間関係研究会事務局

〒145 東京都大田区上池台1-34-26

渡 辺 協 子 方

ご送金は郵便振替 東京9-37428まで

著 者 略 歴 省 略

訳 者 略 歴 1934年 香川県に生まれる

1958年 京大教育学部（教育心理学コース）卒業

1959年 香川県児童相談所心理判定員

現 在 香川県児童相談所長

人間関係研究会資料 No. 3

発行者 人間関係研究会

〒145 東京都大田区上池台1-34-26 渡辺協子方

TEL 03-729-3622

郵便振替 東京9-37428

印刷所 〒769-15 香川県三豊郡豊中町 大西プリント社

発行日 第1刷 1971年6月 5日

第2刷 1973年6月15日

第3刷 1977年7月31日

第4刷 1982年3月 1日（改訳）

第5刷 1987年2月 1日

訳 者 〒767 香川県三豊郡高瀬町大字上高瀬1112-2

© 小 野 修

