

お役人の教育と子供のしつけ教育

司馬：神戸商科大学から兵庫県のお役人に移られて大分になりますね。いつからでしたか。

小笠原：昭和47年4月からです。最初、兵庫県企画部長となり昭和50年4月から現在の教育長をやっているわけです。役人生活も大分ながくなりましたよ。

司馬：学者生活から県の企画部長になられたのは、どんないきさつからですか。

小笠原：県が総合計画をつくる時で、知事がひとつやってくれんかということからはじまったわけです。しかし最初のうち総合計画の仕事は1/3位で、大阪空港の騒音対策に1/3位、水問題に1/4残りは雑務に追われるという具合でした。

そして本格的に計画に取り組み出したのが昭和49年からです。

司馬：システム・ダイナミックスを用いたあの有名な「兵庫ダイナミックス」ですね。これをつくりはじめたいきさつをこの際すこし詳しくお話しいただきたいですね。

小笠原：いくつかの動機がありました。一つは、計画作成のマン・マシン・システムの構想です。環境問題や将来の経済見通しなどを入れ、計数的な計画をつくっていかねばならない。そのとき政策を発想するのはあくまでも人間です。しかし、その政策を実施したときどうなるかの予測はコンピュータにやらせることもできるのだが、出てきた結果の評価はまた人間でなければできない。人間と機械との対話形式のようなものが必要



小笠原 暁 司馬 正次

と考えたわけです。別な言葉でいえば人間がアイデアをつけ加えながら計画をつくれるようなシステムを求めていたのです。

これといま一つの動機は、政策変数の組み込みやすさです。その当時まで、計数的な計画というと計量経済学的手法がもっとも多く使われていました。しかし、その方法ですと政策変数の入れ方が非常にむずかしい。システム・ダイナミックスでやると、それが割合自由に行なえる。

もちろんシステム・ダイナミックスがもつ限界はあります。しかし、それには一応目をつぶってこの二つのメリットを生かそうと考えました。

司馬：人間と機械との対話のなかから、計画の質を高めようということでしょうか。

小笠原：そのとおりです。これは相当大急ぎでつくりました。私たちの企画部にORを勉強していた若い人が何人もいましたし、実際の作業の時にはIBMにも協力してもらいました。その人達を集めてプロジェクトチームをつくったわけです。

司馬：その当時県には何人位ORを勉強していた人がいたのですか。

小笠原：全部で15、6人はいましたでしょうか。それらの人をいくつかの分担にわけ、それぞれの領域について、徹底的に分析し計画せよと命令したわけです。たとえば水のグループであるなら、

小笠原 暁 (兵庫県教育長)

司馬 正次 (筑波大学社会工学系)

これからの水の需要が
どうなるか。またその
需要を満たすために、
現在ではダムをつくる
のは非常にむずかし
い。中水道の導入によ
り、どの程度まで満た



せるか。また下水道の普及率をどう変えたなら河川のCODやBODの値がどのように変化するか、などを予測するのです。

また排煙の問題であるなら、公害防除装置をどの程度つけたらSO_xやNO_xを落とせるかを検討させる。それ以外にも、エネルギー問題、食糧問題、人口予測など多くのグループにわけ、それぞれのグループごとにサブ・システムをつくらせる。そして、そのサブ・システムをお互いにつながり合わせた。この、全体をくっつけ合わせるところが一番むずかしく、また一番荒っぽいところでした。

だけど、なんとか短時間のうちに意味のあるモデルができ上がったわけです。それとともに、この計画の新しい試みは、住民シンポジウムを開いた点にもあると思いますよ。

司馬：住民シンポジウムとはいったい何ですか。

小笠原：これもさきほどの“マン・マシン・システム”と同様に、プランニング・フィロソフィの一つなのです。計画に参加する人間をできるかぎり多くしたほうが、計画の実効性があがる。したがって、役所の中でも、できるかぎり多くの人に計画作成にタッチしてもらいました。中核グループはもちろん企画部ですが、土木部、生活部環境局、民生部などあらゆる部門の人から計画に対する意見を述べてもらう。あるいは部分的な計画をつくってもらう。

と同時にそれを外へもって行って、住民のなかで、このようにしたいのだと計画の話をする。その時、たとえば下水道の普及率を何%まであげれば河川の汚濁はこのようになります。また公共負

担はこれだけです。また普及率をもうすこし高くするとこうなります、と説明する。さらに、現在のように、水を使っていると必ず水不足がくる。かりに、自動車を洗ったり散水の際には中水を使うとしてもそのコストは決して安くはない。これだけかかりますよ。皆さん、さあどうですかと具体的に示すのです。

司馬：それはいちどに何人位の住民を集めて行なったのですか。

小笠原：いろんな形でやりました。大規模な地域シンポジウムは1,500人程度でしたし、郡部単位で500人程度のシンポジウムもやりました。場合によっては市町の計画担当者や市町の議員さんだけ集まってもらうこともありました。

また、住民代表にきてもらって、パネル討議をしたり、パネルとフロアとをつないだ討論を行ったり、ずいぶん住民から意見をもらいました。これが全部で3,000件以上あったと思います。

その85%までが最終的な計画の中にちゃんと取り込んであります。ですからこの計画（正式には、兵庫県総合計画—21世紀への生活・社会・文化計画というのですが）に県民の皆さんがずいぶん参加したという意識をもってもらったと思います。

司馬：なるほど、一方にはコンピュータとプランナーとの対話があり、他の一方には行政と住民との対話がある。この両者が並行して進むなかから計画ができていったというわけですね。

小笠原：そうです。一般の住民の方がずいぶん積極的に参加してくれました。住民シンポジウムの会場で配布する計画書のなかにはハガキが入れてあり、意見を書いてもらうようにしてありました。ずいぶん返事がきましたよ。

司馬：住民との対話—これは広い意味で一種の教育なのですが、そのとき計画を説明するだけでなく、もし政策変数をどう変えたらどうなるといったようにダイナミックに案を示した点も新しい試みだったのではないですか。

小笠原：それができる点がモデルを使った強味でした。モデルで予測するところなる。またその政策を変えたらこのようになると、こちらでいえるわけです。そこで会場で、みなさんほかにいい考えはありませんか。あったら教えてくださいって、もしあればそれによってまた計算してみる。このように代替案を探ることも住民に参加してもらったわけです。

このようなことができる点がSD（システム・ダイナミックス）のいい点で、計量経済モデルではちょっとやりにくいところでしょう。

司馬：40年代のはじめ頃、日本にSDが入ってきて一時ブームになりました。しかし、その後あまり利用されずにかすんでいたのが、小笠原さんの兵庫モデルによって再び息を吹き返したわけですね。

小笠原：確かに、私どもの仕事以後、各県でSDを使いはじめました。外国からもずいぶん問合せがありましたよ。

司馬：私は、兵庫ダイナミックスという総合計画ができ上がったことも立派なことですが、それとともにこの計画作成を通して二つの点で社会的に実に貴重な教育が行なわれたと思っています。一つは住民シンポジウムを通じて、住民に対する計画的思考の教育、そしていま一つは計画の作成を通して県の内部に立派なプランナーを育てた点だと思うのです。

小笠原：それは確かにいえます。いままで、総合的な大きなシステムを考えるということは役人の場合ほとんどなかったわけです。しかし、県全体のレベルで、各領域別のサブ・システムをつくったり、それを総合して一つのシステムをつくる体験をしたのはプランナーとしてまたとない財産を得たことといえます。

私は役人が行政のなかのいろいろな要因のインタラクションをもっと考えていけるようになると、総合行政の実があがると思うのです。SDは、お役人に要因間の相互作用を考えさせるいい

ツールだったといえるでしょうね。

司馬：その意味で、多くの県にSDが普及することは、計画それ自体もさることながら、県のプランナーたちが行政をとりまく多くの要因間の相互作用や政策変数の操作などの考えをみずから学んでいくことになると思います。その教育効果にも大いに意義があると思います。SDはその教育の道具だからに考えてもいいのではないですか。

小笠原：そう考えていいと思います。それともう一つ、デンジョンとは何かということを学べる点も大事な点でしょう。役人の通弊として、意思決定はどういうことであり、その構造がどうなっているかをちゃんとわきまえてないケースが非常に多いのです。ちょうど○×式と同じように、代替案つきでなく、一つの案だけが上ってくる。意思決定はそれにハンコを押すか、押さずに差しもどすかだけなのです。これが役所のデンジョンのパターンでしょう。

司馬：下から起案して、係長がハンコを押し、つぎに課長、部長といく、日本特有の稟議制度ですね。

小笠原：そう。要するに“認める”か“認めない”かというパターンの意思決定が常であり、代替案を考え、これをとったときどうなるか、だからこれにしようといった意思決定のパターンはほとんどないのです。私は、役人が○×式から脱却して代替案式の意思決定のやり方をしっかり覚えていかねばならないと思います。

私はいまは役人をやっていてORと直接関係していませんが、ORをやってきていちばんよかったと思うのは、デンジョン・メーカーということがわかっている点だと思っています。これが、私の最大の武器です。決めなければいけない時に、どう考えて決めるかという自分なりの方法をもっている点です。

司馬：それこそ、ジェネラル・マネジャーのもつべきもっとも大事な資格だと思います。

小笠原：しかし、役人の場合、決めるべき人がな

かなか決めないということが多い。

司馬：それは、「オミコン」型の意味決定といわれるもので、下から順番にワッシュ・ワッシュと上ってこないと決まらない、日本人的意思決定の特徴ではないですか。

小笠原：いまの行政は、もはやそのようなオミコン型の意味決定では駄目な段階になってきています。上の者が引っぱらなくてはならない。トップの指導力によって非常に大きく違ってくる側面がたくさんあります。それだけに、お役人のトップ・マネージメントの力量が、行政の効率に恐ろしいくらい反映すると思うのです。

司馬：企業経営については、このことは口がすっぱくなるほどいわれてきたことでしょう。しかし、親方日の丸の行政についてはあまり注意されなかった点ですね。

小笠原：だからといって、日本のお役人が勉強していないわけではない。日本の国がここまでこられたのは、役人が優秀だったからだと思います。非常に優秀です。しかし、親方日の丸的なためでしょうが、クリティカルな意思決定の時には尻込みしてしまう。また、その時どう考えたらいかがが確立されていない。これが大きな問題です。

司馬：私は、その時、お役人に意思決定の方法をただ学べといっても駄目だと思います。SDのようなツールがあり、それを用いるなかで頭や手や足を動かしながら学ぶことが必要ではないでしょうか。SDはまさにお役人に意思決定を教える最高の教育道具といえると思います。

小笠原：本当にその通りです。

司馬：ところでいまの教育長の仕事は、総合計画などのプランニングと較べるなら、ずいぶん違った領域の仕事のように思いますが……。

小笠原：私がこの頃考えているのは、なぜ日本の教育はこんなに陰湿なのかということです。非常にウエットです。これは暖かみということともちょっと違うことです。

たとえば教育関係者と話していると「子供たち

にかかわりきる」といったような悲壮感があふれる言葉がよく出てくるのです。

司馬：「かかわりきる」とはどういうことなのか。

小笠原：私もはじめのうちはよくわからなかったのですが、子供のあらゆることにとことんまで配慮していく。相談相手にもなるし、指導してやるし、徹底的に子供にまつわりつくといったことのようなのです。

司馬：子供は大変迷惑なことでしょうな。

小笠原：非常に物の考え方が、センチメンタルで、感情的です。そして人生意気に感じてというようなことで教育ができるという幻想にとりつかれている。私は本来教育というものは、もっとドライなものだと思っているのですが。

司馬：教育の中でも情緒教育のような側面は、ある程度子供と一体になりきる必要があります。だが教育のほとんどの側面、とくに教育計画の領域はウエットなものではまったく解決できない。

小笠原：日本の教育の中にもっと合理的なドライに割り切る側面を取り入れる必要があると思います。早い話、生徒の生活指導ということで生徒の家庭の中まで入ってきます。これは教師として当然のことと日本では考えられている。しかし、諸外国にはそんなことがあるのでしょうか。ないだろうと思います。

司馬：小学校のレベルの話として、家庭の中に入り込む方法が日本と外国では異なるのだろーと思います。たとえば米国では、所得が低い家庭の子供は欠席率が高い、それをどうするか、という形では家庭の問題も取り上げる。

しかし、日本の場合では、同じ場合、あの家にはお父さんがいない。お母さんのパートの給料で生活を支えている。教材費をもってこられない時には先生の特別会計からそっと出しといてあげましょう、といったレベルで入り込んでくる。物事を非常にせまい情緒的なレベルで取り上げるのではないのでしょうか。

小笠原：この違いは日本人の物事を情緒的、感情的にとらえるところから発しているように私は思うんです。考えてみると、われわれは“可愛そうに”という言葉に対して非常に弱い。と同時に短期的な目の前の問題をいかに解決するかということに頭が向いてしまう。もっと長い目で長期的にみたときの検討はほとんどされない。

これらの点が日本人の典型的な思考パターンという気がします。JALとルフトハンザとのハイジャックに対する

対応の違いは、まさにここからきていると思います。もし、日本の政府が乗客名簿や犯人との交渉経過を発表しないなら、日本人は黙っていないでしょう。知る権利があると騒ぎ立てるでしょう。だから日本では西ドイツ式の解決は絶対できない。日本人の短期的で情緒に溺れる心情からして西ドイツ式は無理なのです。

司馬：だから、教育の中でも、ドライな合理的な面が入っていった効果をあげる側面と、それが日本人の心情から反発する側面があるのではないのでしょうか。教育の場合、公害や水資源の問題の場合と比べるとドライに割り切って通用する側面が狭いと思うのですが、いかがですか。

小笠原：それは確かに狭いです。だいいち、先生自身がさきにもいいましたように、ドライな考え方をしないのです。

司馬：ドライな考え方をするような者は、教師失格の烙印を押されかねない。

小笠原：それです。そのこと自体が大きな問題です。“可愛そうに、可愛そうに、なんとか支えてやらなくちゃ”とやっているうちに、限界を越えてかえって子供を駄目にしてしまう場合も多い。

こどものしつけ

幼稚園期

1. 太陽のもとで、せいっぱい遊ばせよう。
2. 素直な心で感じとらせよう。
3. がまんする力を育てよう。
4. ひとりじめはやめさせよう。
5. 身支度は自分でさせよう。
6. 後片づけは自分でさせよう。
7. 「ありがとう」を言わせよう。
8. 人の喜ぶことをさせよう。
9. 素直にあやませよう。
10. テレビの見方の約束を守らせよう。
11. つくる喜びを味わわせよう。

こどものしつけ

小学校低学年期

1. 手をあげて横断歩道を歩かせよう。
2. すすんで花を咲かせよう。
3. すすんで席をゆずらせよう。
4. わがままの芽をつみとろう。
5. 自分の考えをもつ子に育てよう。
6. 手伝いをさせよう。
7. 学用品を大切にさせよう。
8. お年寄りに対して、親切にさせよう。
9. うそは、言わせない。
10. 約束は守らせよう。
11. テレビの見方を考えさせよう。

私はいま教育関係者に学校教育の限界を知れと説いているところなのです。一体どこまで子供たちの個人的な問題に介入できるか。体力、時間、資力のいずれも限界がある。有限のリソースで無限の責任をとれるはずがない。学校教育の限界を越えたところでは、勇気をもって関係機関に連絡して、バトンタッチをせよ、というところですよ。これをしないと、最後までかかわりきって、かえって逆効果をもたらすことも多い。

司馬：話はちょっと変わりますが、小笠原さんがお書きになったある随想のなかで非常に強く印象に残ったことがあります。それは戦後の教育が犯した誤りの一つとして「教育における權威の喪失」をあげておられた点です。最近の大人は「ものわがりのよい大人」になりたがっている。そしてややもすると「子供におもねる大人」になりかねないという指摘です。

小笠原：これはいまや日本全体の問題じゃないですか。私たちはいま“しつけ運動”をやっているんですよ。「しつけの手引草」というパンフレットを兵庫県教育委員会から出しているのです。それには、幼稚園期、小学校低学年期、小学校高学年

こどものしつけ

小学校高学年期

1. 祖先をうやまい、敬けんな心を育てよう。
2. 美しい音楽や美術に親しませよう。
3. 失敗に負けずがんばらせよう。
4. 人に迷惑をかけない子に育てよう。
5. 自分の言動に責任をもたせよう。
6. 家事の分担をさせよう。
7. ものを大切にし、感謝の念をもたせよう。
8. 人のあやまちを許す心を育てよう。
9. かげひなたのない子に育てよう。
10. 団体活動に参加させよう。
11. じっくり考えて行動させよう。

こどものしつけ

中学校期

1. 男女の正しい理解をさせよう。
2. 心にのこる名作を読ませよう。
3. ことわる勇気を育てよう。
4. 好き勝手は許すまい。
5. 自分の生活に計画性をもたせよう。
6. 働く喜びを味わわせよう。
7. 限りある資源を大切にさせよう。
8. 相手の立場に立った言動をさせよう。
9. 正義感を育てよう。
10. 集団や社会のきまりを守らせよう。
11. 最善をつくさせよう。

たと思いませんか。

司馬：本当にあいさつをしなくなりましたね。私どもの大学でも学生たちをみてもそれを感じます。廊下や事務室で顔をあわせても無表情なのです。一体どうなっているのかわちょっと将来が心配です。

小笠原：これは大変なことで、53年には“あいさつ運動”を県民運動としてやっていこうと考えているところです。

司馬：それはシンボルをつくることですね。“あいさつ”という一つのシンボルを通してしつけを県民に訴えていくことですね。

小笠原：“あいさつ”ができれば、

期、中学校期にわけて親が子供たちをしつけるための具体的な手引きが書いてあるのです。各地のPTAでこれを材料にして自分たちの子供のしつけを勉強してくれとやりましたところ大変な評判になりました。1冊100円ずつとるのですが、52年の8月以来、3カ月位の間12万部がなくなり、もっとほしいという声がかんたんきています。

司馬：これはかくれたベスト・セラーですね。

小笠原：考えてみればこれは当然のことです。親がしつけの仕方を知らないのです。いまの親は、終戦直後に育ったわけで、その当時は生きるのが精いっぱいだしつけどころではなかった。親から受けついでしつけの仕方をほとんど知らない。

だから、このようなテキストみたいなものが必要でありこれを読んでではじめてこんなことをせねばならないのかと知る人が多い。お年寄りが自分の息子や娘に読ませてやらねばと買いにくるものが多いのですよ。

しつけと関係するのですが、最近の日本ではあいさつをしなくなり、ありがとうといわなくなっ

ば、しつけがちゃんとできるのですよ。

司馬：何かを押し進めるときにはそれを代表するシンボルをつくって前面に出す。これも計画実施の際の一つのテクノロジーだと思います。

小笠原：そうです。52年は“テキスト”でいったが、53年は“あいさつ”に変えて、学校だけでなく全県にひろげたいと思っというわけです。そのための道具だてをどうしたらいいかと頭をひねっているところなのです。

たとえば、県内の幼稚園、小中学校の生徒全員に1枚ずつポスターを配る。その下にカレンダーがついていて、朝“おはよう”といいましたか。いったら○をつけなさいといった道具だてです。

司馬：そう、物事を進めるためには常にツールが必要で。ただ“子供をしつけましょう”だけでは実際に人々は動かない。社会を動かすにはそれなりの道具だてが必要で、それがテキストであったりチェック・リストだったりするわけですね。

小笠原：物事を持続させたり、生活管理を継続させるためのORがもっと研究されているといい

と思います。それからもう一つ、いま私がほしいと思っているのは話のうまい役人です。

司馬：お役人の国会答弁などみていても話がうまいと思いますがね。

小笠原：いやいや、あんなのではなく、大家を巻き込んでいく力をもった話し方のできる人です。たとえば、“しつけ運動”を県全体に広げていくとしますね。あちこちへ行って、人々をそれに巻き込み、引っぱり込む能力をもつ役人がこれからの行政に不可欠だと思うのです。

司馬：要するにプレゼンテーション教育ですね。

小笠原：それです。役人は本当にプレゼンテーションの技術が下手くそです。まず黒板を使わない。たいてい文章的に表現し、ダラダラとよくよくなく読み上げる。もっとちゃんとメリハリのついた話し方で、人が聞いてパッとわかるようなプレゼンテーションの技術を役人が学ぶべきだと思います。役人というのは、住民に向かって政策を説得しなければならない。問題の本質をわかってもらわなければならない。そのためプレゼンテーションの技術はどうしても必要なのです。私はいま、そのような能力をもった役人が大勢ほしいと思っています。

司馬：さきの“物事を持続させ、定着させるOR”の話や、この“プレゼンテーション”の話のいずれも、ORの実施化の問題といえますね。現在のORにもっとも欠けている点だと思います。

小笠原：だから私はもっと“実践的なOR”が出てくる必要があると思っていますよ。いちばん恐れているのは、ORがORでなくなってしまう、mathematical method of ORになってしまうことです。

もちろんそのようなメソッドがあることは結構なのです。しかし、ORの本質はメソッドでなく問題解決であると思います。だから、ORが哲学を失ったとき、メソッドだけになってしまうという気がします。私のいまやっている仕事なぞは、ORと直接関係しないことかも知れないが、私は

ORをやってきたことが仕事に生きてるなど毎日感じてます。

司馬：そのところをもう少し詳しくお願いします。

小笠原：いまのしつけの問題にしても、単にしつけが必要というだけでなく、それを定着させるための道具だてまで考えつくというのが、ORの物の考え方だと思うのです。つまり、一つの一貫したシステムとして問題を解決するという点です。

司馬：私は、現在のORをみていて、さきほどおっしゃった mathematical method of OR に片寄りがちな危険を感じているのですが。

小笠原：そういう気がしますね。私はOR関係の人がもっとマネジメントに勇敢に参加して行って、習った手法は役に立たないかも知れないが、習った物の考え方がこんなに役に立つということを見せてほしいと思うのです。つまりORをやった者が経営に参加したらこんだけ違うんだという実績をみせる時だと思います。その意味で“ORワーカーよ勇気をもって種々な分野に進出せよ”と訴えたいですね。

司馬：いまの“勇気をもって各分野に進出せよ”ということはまったく同感です。教育の分野をみても、数量的な、ある意味ではOR的な仕事をしている人は、OR畑の人ではなく、教育社会学の分野の人なのです。もっとORの人たちが教育問題の解決に参画してもらいたいと思います。

小笠原：そうです。ORワーカーが手法にこだわったり、自分で領域に枠をつくったら、もはやORではなくなってしまう。私はORは本質的には手法でなく物の考え方だと信じています。いま、口ではORに関係ない仕事をしているとっていますが、本質はまさにORをやっているのだと私は自負していますよ。その意味でもっと多くの人が、“実践的なOR”に取り組んでくれることを期待しています。

(終わり)