

「カマス理論」

2023・12・13 重枝 一郎

よく組織を語る上でたびたび登場する「カマス理論」を知っているか？ 「**学習性無力感**（自分の行動が結果を伴わないことを何度も経験していくうちに、やがて何をしても無意味だと思ってしまうようになっていき、たとえ結果が変えられるような場面でも自分から行動を起こさない状態）」の説明に用いられる例え話である。

『空腹のカマスを透明なアクリル板の仕切りのある水槽に入れ、反対側に小魚を入れると、何度も何度も小魚を食べようと透明な仕切りにぶつかる。そのうち小魚を食べることは無理だと学習する。おもしろいのは、あきらめた後、仕切りを取り払っても小魚を食べに行かないのである。どうしたら元のように小魚を食べに行くようになるか？ それは、仕切りを入れられた経験のないカマスを1匹入れたら、その仕切りという常識を知らないカマスに感化され、また一斉に小魚を食べに行き始める。常識を知らないカマスが全体を再活性化した』

よく組織の人事などでフレッシュな新人を起用することで新しい風を吹き込み、あきらめ感のある人材の再活性化を行うというのはよくある手法である。実際、私が教育委員会に行くときも、民間の会社に行くときも、中学校から高校に行くときも「活性化」と言われた人事であった（笑）。ただ、まわりが思うほど楽しい毎日ではない。「活性化」するには、1匹のカマスのようにただ混ざればうまくいくものではない。

私の経験でも、活発に改善提案や積極的発言をすればするほど、実は無力感を学習することが多くなる。その**学習性無力感**は「言い出しっぺが損をする」「出る杭が打たれる」などの負のスパイラルを起こし、「**あきらめのカマス**」になる。

だから、「カマス理論」の話は、以前話した「**毒語**」（校長研修だより112号）や「**心理的安全性**」（校長研修だより22・28・41・46・98号）の話とセットで理解されないとうまくいかない。

「**毒語**」は叱責などの成長を妨げる言葉である。「**毒語**」を放って相手をおとなしくさせる手法は、マネジメントの手法としては低レベルのやり方であり、相手のマインドが硬直する。これをしつくと勘違いする人もいる。

「**心理的安全性**」は恐怖のない状態のことである。チャレンジする人が増えたり、行動のレパートリーが増えたりする。組織づくりで最も重要な要素は、人材集めではなく「**心理的安全性**」であるとされる。

学校という閉鎖空間では、慣例や過去の経験に基づいた行動がどうしても多くなる。だからと言って、過去をリスペクトしないわけではない。「やっても無駄だ」「変化は反対される」といった**学習性無力感**の話を言っている。

これからも、先生方は行動を積極的にし、その**行動レパートリー**を増やしていてもえたら必ず成長できる学校になる。そして「私たちの学校」という誇りが生まれる。

これから来年度の校内人事について決めていくことになる。みんなで、これからも新しい役職につく先生方を応援しよう。心理的安全性を大切に……。

この学校は、「**女性が新しい生き方を見つけられる学校**」と初代校長のジェニー・ギール氏が言っている。これは本校の**DNAはチャレンジマインド**ということである。これからもこのマインドを大切に。「あきらめカマス」になるな！