

主が夢みる教会の文化

良い文化を作ることがリーダーの仕事

赤磐教会・小樽聖十字教会 牧師 額田 浩

教会の文化①

文化を定義するのはとても難しい様です。いろいろ調べてみたところ「文化とは、集団の持つ特徴、くせ、習慣などです。」という定義が一番分かりやすかったので、この定義を前提に書いていきます。

具体例を考えてみましょう。たとえば、ある集団を家庭としてみましょう。ある家庭は朝起きると「おはよう」とあいさつをしあう。家に帰ってくると「帰りました。」「おかえりなさい。」とあいさつをしあう。しかし別の家庭は、あいさつをすることもない。これは、それぞれの家庭(集団)の文化です。または、家風というでしょう。会社なら社風、学校なら校風といいます。教会は会風かな？

とにかくその集団の持つ特徴、くせ、習慣があるのです。そしてその集団に入ると、その文化に染まります。つまり、文化というのはその集団に入った人々の生き方を、自動的にその集団の持つ特徴、くせ、習慣に導く力を持っているのです。

ここで注目してほしいことは、「文化は自動的に！」という事です。ある集団に入った時に違和感を覚えたとしても、その人は次第にその文化に染まりなじんでいきます。そして、その集団の一員としてふさわしい生き方を身につけるのです。文化が自動的にならば、どんな文化を持つかは大変重要なことだと気付きます。もしよくない文化を持っているなら、その文化ごと変えなければなりません。枝葉をいじってもそれは一時しのぎにしかならないからです。しかし良い文化なら、そこに入る人を自動的に育てます。

さて、結論に入りましょう。私たちの場合は、教会の文化について考える必要があります。教会の文化が聖書からずれているなら、聖書の文化を取り戻す必要があります。7つの本質

とコーチングを実践する中で、現代の教会の文化が、聖書の時代の教会の文化とかなり片寄っていることに気づきます。そのことについて、引き続き一緒に考えてみましょう。

教会の文化②

現代の教会の文化は、聖書の時代の教会の文化からどのように片寄っているのでしょうか？

私はセミナーなどで講演する時、現代の教会の文化を「ケア文化」と呼んで説明します。ここで言うケアとは、お世話や配慮や気配りのことです。現代の教会は、お世話や配慮や気配りをすることに片寄っています。それが教会の持つ特徴、くせ、習慣になっているのです。この文化に立つ人は、教会とは自分以外の誰かが自分のことをお世話し配慮し気を配ってくれる所と定義します。7つの本質の土台に立つ人は、それがどれほど病んでいる文化か理解できるでしょう。しかし、ケア文化を当然としている人々にとっては、教会からお世話をしてもらえないと、それでも教会か、冷たい、愛がないと憤慨するのです。そのような文化では、指導者たち(牧師やリーダー)は、まるで御用聞きのような状態です。あちらのご不満、こちらのご不足に答えるために忙しく、教会員を整え、成長を導く暇もありません。そもそも、教会員が成長するという事さえ考えていないかもしれません。

また、このような文化では聖書の読み方も片寄ります。たとえば、マタイによる福音書11章28節『疲れた者、重荷を負う者は、だれでもわたしのもとに来なさい。休ませてあげよう。』だけを引用して、私は教会に重荷をおろしに来ている。イエス様が『休ませてあげよう』と言われているのだ、だからイエス様のために働こうとか成長しようとかは考えないといった主張です。しかし、イエス様は28節に続いて『わたしは柔和で謙遜な者だから、わたしの軛(くびき)を負い、わたしに学びなさい。そうすれば、あなた

がたは安らぎを得られる。わたしの軛は負いや
すく、わたしの荷は軽いからである。』と言わ
れているのです。私たちが自分の重荷を下ろし、
休んだ後、イエス様は私たちと一緒にイエス様
の荷を担ぐことを期待されているのです。

さて、教会がどんな文化を持つかによって、
どのような結果となるか、あなたも気づかれた
ことでしょう。

教会の文化③

さて、誤解のないように言っておきますが、ケ
アをすることがいけないのではありません。「ケ
ア文化」がいけないのです。「ケア文化」の反対
は、「コーチング文化」です。「コーチング文化」
の教会でもケアはします。ただ、ケアの意味内
容が異なります。

「ケア文化」の教会のケアは、クロスローズ
のこたばを借りれば、給付モデルのケアです。
それは、枯れる本質でいうところのお世話型教
会です。イエス様は『互いに愛し合うならば、そ
れによってあなたがたがわたしの弟子であるこ
とを、皆が知るようになる。』(ヨハネ13:35)と
言われました。しかし、「ケア文化」や「お世話
型」の教会では、自分をイエス様の弟子だとい
う自覚がないので、このみ言葉を自分のことだ
と考えるのです。そして、『互いに愛し合う』と
いう言葉に酔うだけで、実質がないのです。そ
ういう文化で教会形成がなされるのです。文化
は自動的ですから、その教会の一員となると、
そのような信仰生活に染まってしまいます。

一方「コーチング文化」の教会のケアは、クロ
スローズの言葉をかりれば、投資モデルのケア
です。命にあふれる7つの本質で言えば、互い
に責任を負い合う関係で、神の国に参加する
弟子たちによる相互愛(ケア)です。お互いに持
っているものを相手のために投資するのです。

「ケア文化」と「コーチング文化」のケアの違
いについて、分かりやすい例え話をしましょう。
あなたがある部族と出会います。彼らは先祖代
々裸足で生活してきました。ところが、最近の

地球温暖化のせいか、裸足では足の裏をやけ
どするような場面も出てきました。さあ、あなた
なら彼らにどんなケアをしてあげますか。まず
は、靴を送ってあげるでしょう。しかし、その靴
も古くなります。そこで、続けて靴を送り続ける
というケアもあります。もう一つの方法がありま
す。まず靴を送ってあげます。そして、その靴
が古くなる前に、靴の作り方を教えてあげる。
そして、彼らが近隣の部族に靴を提供し、靴の
作り方を教えて上げられるようにかかわり続け
る。さて、どちらが「ケア文化」でどちらが「コー
チング文化」でしょうか？

教会の文化④

「ケア文化」と「コーチング文化」の違いがお
分かりになりましたか。裸足の部族に靴を与え
ることで、どちらの文化によるかで将来大きな
違いがあらわにされることでしょう。靴のことも
大切ですが、この違いが日本において、教会で
現れてしまっているとしたらどうでしょう。深刻で
すね。

諸外国の教会は、日本に福音を届けるため
に莫大な宣教費用(献金)を使って、多くの人材
(宣教師)を送ってくださいました。そして、教会
の敷地も建物も提供してくださいました。百何
十年に及ぶこのような愛を私たちは決して忘れ
てはいけません。諸外国の教会が日本に献身
して下さったのです。しかし、私たち日本人は、
彼らの愛を投資として受け取れたのでしょうか。そ
れとも給付として受け取ったのでしょうか。

宣教師が日本人の牧師を育て、その教会を
委ね、帰国したとたんにいくつもの教会で、まる
で判を押したかのように同じ問題が起こりまし
た。そして、今も起こっています。それは、宣教
師と宣教師を送り出してくれた教会から受けた
ケアを給付としてとらえていたからです。宣教
師がいたときは彼の人件費は送り出した教会
が負担していました。そして、教会の敷地も教
会堂も、多少は日本人も献金したかもしれませ
んが、ほとんどが宣教師を送り出してくれた教

会が提供してくれたのです。つまり、何か不足があると自分は犠牲を払わなくても、宣教師や彼を支える母国の教会からもらえらると思っていたのです。このような発想が「ケア文化」の種です。ですから、その物資やお金の流れが止まったとたんに不満や不足が爆発するのです。

しかし、同じことを経験した日本の教会が、「コーチング文化」で宣教師と宣教師を送り出してくれた教会から受けたケアを受け取っていたなら、彼らのケアを投資として受け止めることが出来たでしょう。投資ならば成果をあげ、配当を返さなければなりません。この場合の成果とは、私たちの教会がケアされたように、他の教会や地域をケアすることです。配当とは、私たちの活躍を見ていただいて、喜んでいただくことです。

文化の違いでこれほどまでの差が出てしまうのです。

教会の文化⑤

もう一度はじめに戻りましょう。「文化とは、集団の持つ特徴、くせ、習慣などです。」ですから、どんな文化を持つかによって、結ぶ実は自動的に決まります。であれば、どんな文化を持つかは、とても大切なことです。たとえば、汚染された土に植えられた木の実はずべて汚染されたものとなります。健全な土に植えられた木は、栄養の豊かな実を結びます。それは、自動的です。偽りの文化がないか、聖書の真理の文化に満ちているか見極める必要があります。

これまで、「ケア文化」と「コーチング文化」という比較のなかで、文化の違いによって結果の違いを考えてみました。今日は、「ケア文化」と「コーチング文化」はどこが違うのかについて考えてみましょう。

この二つの文化の違いの根本は、人間観（人間とはどのような存在かという世界観）の違いです。

「ケア文化」では、人間はお世話をしてあげなければならない弱い存在、教えてあげなければ

自分で学べない人たちと考えます。この文化では、教会に来る人は皆弱くて苦しんでいて学習能力が乏しく、自立できない人たちという人間観を持ちます。そこで「お世話型の教会」が生まれます。その教会に入ってしまうとその文化によって、そのような人としてふるまう事を学びます。これは自動的です。ですから、いい大人が「いえいえ私なんか何もできませんから。」と判で押したように言う人になっていきます。

それに対して「コーチング文化」では、人は自分で学ぶことが出来る。イエス様が導いてくださるのだから、うまく行かないことや失敗をしたとしても、自分で気づき、自分で修正することが出来る。また、人は教えではなく、自分で気づくことで、生き方を変える存在だと考えます。そこで、「聖徒を整える教会」が生まれるのです。その教会に入ってしまうと、幼子でさえもチャレンジして成長しようとしします。イッピーはその良い例です。

あなたはどちらの教会にいたいですか。あなたの子供や孫はどちらの教会で育てたいですか。

1

テモテへの手紙ー 3章4節

人生の80%は家族のために 20%が教会のためにという心掛け

家庭で出来ないことは外でもできません。(マーシャルゴールドスミス)

教会の80%はリーダーに 20%がリーダー以外のために

2

トップリーダーの役割(ピータードラッカー「非営利組織の経営」より)

情報収集 会議 面談

全員が、ミッション(使命)を目にし耳にし、それと共に生きることができるようにすること。

3

リーダーとは(ピータードラッカー「非営利組織の経営」より)

頼まれた(選ばれた)こととも、やりたいこととも違う。しかし必要な仕事はこれだと言ってその仕事に取り掛かってくれる人。

4

牧師 役員(リーダー) 教会員の関連性

役員が役割が何かわからない(教えられていない)と、特に選挙で選ばれた役員は、選んでくれた教会員を代表して、牧師に対立することが一番大切な役割だと勘違いしてしまう。

つまり、国で言う議会の議員のように国民を代表して内閣を批判する構造と勘違いしてしまう。ほとんどの教会はこの構造で行き詰まっている。

役員は国で言えば内閣の閣僚です。牧師は国で言うなら総理大臣です。内閣は閣僚が総理大臣をと一致して国を治めるように、役員会も牧師と一致して教会を治めます。

牧師と役員会が内閣 信徒が総会議員というように議員 そして教会外が一般国民。
牧師と役員と信徒が一つになって、一般国民を神の国へ導く。それが教会の姿。

閣僚が国民と一緒に総理大臣を攻撃していてその国が発展するはずはないのと

同じように、役員が教会員と一緒に牧師批判をしてはいけません。むしろ、汚れ役になって、牧師の通訳をすべきです。通訳というのはリーダーである牧師の言葉をそのままでは理解できない人たちが誤解しておへそを曲げてしまわないように、牧師先生がおっしゃっていることはこういうことですと噛み砕いて話してあげることです。

トップリーダーがリーダーたちをどう見ているか
共働牧会者と見ることで、教会の働きが拡大する。

使徒言行録2章14節

他の11人はどのような態度でペトロが話す時に助けたか？

5

7つの本質から観るリーダーシップ論

チームを任されて、リーダーシップを発揮しようとするとき、どのような形のリーダーシップが良いのか迷ったことはないでしょうか。

まず無難なところは、チームメンバーの意見をまとめる「民主的」なリーダーシップでしょう。これなら、メンバーの協力が得られそうですが、思わぬ落とし穴もあります。その一つは、民主的であるためにちょっとしたことで話し合いが必要になるので、会議の連続となり、ついに会議が目的化してしまうことです。コミュニケーションコストが増え過ぎるのです。次は意外と気が付きにくいですが、思い切った改革ができなくなることです。良いところが組み合わさって相乗効果がでたならしめたものですが、たいていは妥協になってしまうということです。つまり、みんなで話し合えば話し合うほど無難でつまらないものになっていくという側面もあるのです。また、民主的だということにこだわり過ぎて「効率」を犠牲してしまうこともありますね。

「効率」ということを最優先させるなら、リーダーの完全な独裁で、メンバーをコマのように扱えばよいでしょう。たしかに、この方法は効率という観点では最強かもしれませんが、果たしてそんなリーダーについていくメンバーがいるのか疑問です。

ではどのようにリーダーシップを発揮するのが理想的でしょうか。それは、ビジョンをメンバーに示し、そのビジョンをメンバー全員が納得するように働きかけることだと思います。ここでいうビジョンとは、チームの未来におけるあるべき姿、理想状態のイメージのことです。ビジョンはチームにとっての旗印のようなもので、よいビジョンはチームメンバーの意思をひとつにまとめ、各自が自走できる状態をつくり出します。メンバーがリーダーの描いたビジョンを自分のものとして共有できるようになれば、「すべて話し合いで決める」という形はとらなくて済みますし、一方でリーダーの方針に従うことについて必要以上に不満を蓄積させることもありません。このように良いビジョンを描き、さらにそれを周囲に納得させるリーダーシ

ップというのはどうでしょう。

クリスチャンはこの世では、人々をイエス様のところに導くリーダーです。リーダーシップを身につけましょう。

6

職人 経営者 起業家

牧師は、神学校で説教ができるようになるための学びをします。

教団は、その人が説教ができるか、基本的な神学を習得しているかの試験をします。

つまり、神学校を出て教団の試験に合格した人は、説教ができるという人です。

どこかの教会に説教者として雇われるならそれだけでいいですが、通常牧師は、説教者というより、その教会の経営者(運営者)としての働きが求められます。それは医者やコックさんと同じことです。やとわれるだけの医者やコックと開業する場合の医者やコックとは役割が違います。

つまり、日本の通常の牧師は説教ができる職人に徹することは許されないのです。そこで、この世で言う経営や起業という働きに耐えられる能力を習得することが求められます。

牧師の謝儀についても、その教会がその教会のために雇っているならそれは、謝儀ではなく給与であり、招聘ではなく雇用です。

牧師は、イエス様に献身しているので、特定の教会に献身しているわけではありません。特定の教会はイエス様に献身している人を招聘し、神の国の働きに従事してもらうのです。その神の国の働きの中には、その牧師を謝儀で支えているその教会の働きもありますが、キリストの体全体への働きもあるのです。

赤磐教会は、キリストの体に献身する教会ですので、牧師が他教会やネットワークの働きのために出かけて行って、赤磐教会を留守にすることが大成功だと考えています。ですから、他の教会やネットワークの働きをしている時も、謝儀が差し引かれることはないばかりか、出かけるゆえに必要であろう支出のことも心配してくれています。