

「翔鶴」に寄せて～リーダーとして大切にしたいこと②

鶴居村教育委員会教育長 村上明寛

村内各校の教頭先生におかれては、日ごろから学校の管理運営の要としてご尽力いただき、感謝申し上げます。特に今年度は感染症対策で、先の見通しがきかない中を根気強く対応していただき、そのご苦労に改めて感謝します。また、校務多忙の合間をぬい、鶴居村教頭会として研究討議を重ねておられることに心から敬意を表します。

さて、昨年のこの欄で「リーダーとして大切にしたいこと」について書きました。元京セラの稲盛和夫氏の言葉を借りながら、学校の経営者としてのリーダーシップがどうあるべきか考えてみよう、といった趣旨でした。今回は、教頭が組織のナンバー2として大切にすべきことは何か、私なりに考えてみました。というのは、自分の公務員生活を振り返ると、一番充実していた時期はナンバー2ポストのときだったなと思います。係の次席（係長が上司で係員の先輩格）、主幹（上司が課長でグループ員が部下）、課長（上司が局長で主幹が部下）。このときが一番苦勞もしたけれど、充実していた（いわゆる「熱かった」）なと思います。上司の思いを具体化する、自分の思いや部下の熱意を実現するために上司を動かす。そのために何をするか、必死の毎日でした。教頭先生のポストもこういう立場だと思えます。

「校長が変われば学校が変わる」～校長のリーダーシップの発揮を期待するときに、よく使われる言葉です。しかし一方で、校長のリーダーシップだけでは、学校の組織力は表面的なものとなってしまふ、そんな事例を多く見てきました。リーダーシップの空回り、やらされ感、温度差といったものです。当然のことですが、学校が組織として最大限の成果をあげるためには、校長のリーダーシップは不可欠ですが、教職員の力なくしては成果を得ることができません。そうした中で、教頭が組織のナンバー2として期待されることは何なのでしょう。

組織力が語られるときに、リーダーシップとともに「フォロワーシップ」も語られることがあります。私は、リーダーシップの一つと解釈していますが、フォロワーシップとは、フォロワー（リーダーの部下の立場）が、組織のリーダーやメンバーに対して能動的・自律的に考え、行動することとされています。インターネットで検索すると右の表がありました。これが校長と教頭という関係の中で分かりやすいかと思ひ、引用（リカレント株式会社HPより）します。どれも特別なことではありません。皆さんが日ごろ実践されていること、そのものと思ひます。

リーダーシップ		フォロワーシップ
模範となる	←→	補佐する
ビジョンを示す	←→	翻訳して具体化する
決定する	←→	提言する
影響を与える	←→	貢献する
責任を負う	←→	当事者になる

←→ は相乗効果を表す

この表に沿って私なりに考えをまとめて

みます。リーダーを支えるフォロワーとして「補佐する」～言われたことをやるのはもちろんですが、それだけではないはず。自分は今何をすべきか、何ができるか、目線を上げて周囲を見わたすと景色も変わります。「翻訳して具体化する」～リーダーの示すビジョンや方針をメンバーにどう伝えるか。校長が言ってるから、では伝わりません。「なぜ」を伝えなくてはメンバーが動きません。背景、エビデンス、期待される効果などその必要性を自分なりに消化することがたいせつです。「提言する」～リーダーに対してノープランで「どうしますか」では、リーダーはがっかりしてしまいます。現状と課題、学校の実情、影響や期待、これらを整理して質の良い選択肢を提供することがたいせつです。

「貢献する」～これは結果が大事ですね。結果が出てこそ貢献した甲斐があるというものです。よくいう達成感。結果がついてくると誰でもうれしくなり、もっと頑張れる。これは先生方も同じだと思います。だから「見える化」ってたいせつ。指標とか嫌う人がいますが、数字やグラフの魅力はとても大きいと思います。「当事者になる」～これは思うに「覚悟」。学校のもろもろを他人事よそ事ではなく、向き合っていく姿勢ということでしょうか。かなりたいへんですよね。十分意識しているつもりでも見落とししたり、気づかなかつたりということもあるでしょうし、ストレスもたまります。私の経験から言うと、強弱も必要かもしれません。日ごろのリーダーの言動を参考にしながら、取り組むことかなと思ひます。

またしても釈迦に説法になってしまいましたが、こうしたことに自分の思い（良い意味での「こだわり」。執着・固執であってはなりません！）をのせると仕事はおもしろくなります。教頭職の魅力とはこういうものだと思います。この面白さが伝わると教頭不足も解消すると思ひますが…甘いかな。