

「翔鶴」に寄せて～リーダーとして大切にしたいこと③

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。特に感染症対策には根気強く対応していただき、そのご苦勞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、「翔鶴」への寄稿として、「リーダーとして大切にしたいこと」について書いてきました。3回目ともなると正直、ネタも尽きた感がありますが、今回は今までと違った観点から書きます。

昨年 11 月に中村吉右衛門が亡くなりました。私は池波正太郎ファンで鬼平犯科帳研究者を自称しています。鬼平犯科帳のテレビドラマシリーズは 20 年ほど前に終了し、その後はスペシャル版の制作が続き、1 年か 2 年に一度の新作を楽しみにしていたものです。しかし吉右衛門も寄る年波には勝てず、徐々に殺陣にも切れを欠くようになり、2016 年に最終版を迎えたことはやむなしと思いましたが、昨年の訃報に接し、喪失感は否めません。

鬼平犯科帳の主人公「長谷川平蔵」は実在の人物で、老中・松平定信が寛政の改革に着手したころ、火付盗賊改長官の任に就いたとされ、犯罪者の更生を目的とした「人足寄場」の創設が功績とされている人物です。火付盗賊改は幕府の職制の一つで、「先手組などから人選して、火災予防や盗賊・博徒の逮捕を行わせた臨時の役職」（楠木誠一郎著「火付盗賊改長谷川平蔵 99 の謎」）を担う組織です。今で言えば警察庁の官僚が警視庁へ兼職で出向しているようなものかと思います。火付盗賊改の組織の構成は長官のほか与力 2 人・同心 21 人の総勢 24 人（テレビドラマシリーズの登場人物から独自に推測）。職員は、他の組織からスカウトしたベテラン与力から世襲の新人同心まで様々で、加えて平蔵自らが登用した外部人材（密偵）も多数在籍しています。

鬼平犯科帳では、火付盗賊改は盗賊を取り締まった機動的な組織として颯爽と描かれています。私の見立てではいくつもの課題を抱えた組織にも見えます。例示すると、

- ①多くの同心（職員）が誇りをもって職務に取り組んでいる一方で、自らの経験や判断基準で行動しがちな協働意識に欠ける者もいる。
- ②同心（職員）個々の資質・能力も様々で、仕事の成果にも差が生じている。
- ③組織の歴史と伝統に誇りを持つあまり、社会常識とかけ離れた悪しき風習がはびこり、自分と異なるもの（考え）を排除する傾向もみられる。
- ④長官（鬼平）が全面に立ちすぎて、組織全体に「やらされ感」が漂ったり、「有用感」が損なわれたりすることがある。
- ⑤金銭の取扱いや服務、人事評価における公私混同など、コンプライアンス意識を欠く場面が多々見られる。

火付盗賊改が、盗賊の逮捕や事件の未然防止に多大な実績を残すことができたのは、長官・長谷川平蔵のもと、与力、同心が正義感と使命感に燃え、全力で事件解決にあたったことによるものですが、上記のような組織的課題も抱えており、そうした課題は、およそ 250 年後の現代においても、あてはまるものもあります。

総勢 24 人の組織…学校に置き換えると、3 間口の小学校に相当する規模かと思います。長官は校長、与力は副校長・教頭、同心は教師といったところでしょうか。教頭先生の皆さんは、上記のような組織的課題にどのように対応していきますか？共通項は職員一人一人の個性を生かしながら意識改革を促すこと。かなり前にいただいた人材育成会社の資料（S・PLANET「企業組織風土改革」）には「リーダーと職員が、事実を大切にし、対話を繰り返しながら知恵を生み出していく」ことが大切とあります。いきつくところはコミュニケーションというところでしょうか。言うのは簡単ですが、私自身に置き換えても、コミュニケーションの持ち方は悩みの種。永遠の課題です。

いずれにしても、一つの組織が様々な取組を進める上では、トップのリーダーシップや個々人の力量はもちろん不可欠ですが、質の高いチームワークを創り出していくことが何よりも大切なことだと、鬼平犯科帳からも読み取ることができます。

最後に「土手のヒバ 人に踏まれて一度は枯れる 露の情けでよみがえる」

これはテレビドラマの第 5 シリーズ第 7 話「お菊と幸助」のエンディングの長谷川平蔵のセリフ。私にとっては心を打たれた名言。リーダーとして大切にしたい心情です。