

## 相互変容をもたらす組織

2026・2・9 重枝 一郎

校内人事を考える時、当たり前だが、いつも迷う。そして、毎年、組織のメンバーの相互変容を期待する。

組織の中で、「あの人の能力は低い」「もっと主体性があれば」という声を聞く。これは曖昧な言葉であるが、そういう非認知能力の育成は、ある意味、終わりなき自己成長のプレッシャーを与え続けることになる。あまりにも強く「こうあるべき」と求めることは、実は組織を硬直させる。

私の経験上、組織を動かすのは個人の「能力」だけでなく、個人の「持ち味」の組み合わせ、人材の活かし方になると思っている。実際、メンバーの組み合わせを変えるだけで、停滞していた部署が活発に動き出したり、目立たなかったメンバーが活躍したりすることは何度も見た。

この考え方は、サッカーのチームづくりに重なる。この手の話はこれまでたくさん話してきたつもりである。校長研修だより43「ポリバレント」、74「スラムダンク」、189「僕パーティシエになりたいのに」等。チーム力というものは、人と人との組み合いで変わること。よって校務分掌で、複数ポジション名前がある人も多くいる。

人は基本的に常に揺れていると思う。だから、ある瞬間の状態を切り取って、「あいつは能力が低い」と断定するのは不自然だと感じる。チームを作る時は、個の能力のせいにせず、それぞれの持ち味をどう組み合わせるかを考えることが肝要である。

私はグループワークをする際、活動の振り返りに「3つのリーダーシップ」を行う。全員が持ち味を活かしたリーダーシップを取り合っていたことを認識させるというものである。「いいところさがし」のようなものである。この「3つ」とは、①アグレッシブリーダー（積極的）②ゲームメーカーリーダー（戦略的）③ムードメーカーリーダー（癒し系）としていた。グループワークをする中で、一人一人のコミュニケーションスタイルが違う。その違いが組み合わさって、相互変容が生まれる実感をもたせる。私は、特に③に書かれがちな、目立たないけど、この癒し系の人が、クラスの中で重要な役割を担っていると言っていた。もちろん私たちの組織でもそれは同じである。

一般的にコミュニケーション力とは、理路整然と自分の考えを言語化し、能動的に発信するといったイメージが強い。これは、上に書いた①と②のスタイルに近い。しかし、チームはそういう人だけで成り立っていない。

以前、組織開発家の勅使川原真衣氏の著書を読んだことがある。その本の中で、組織の機能を車の機能に例えていた。例えば、チームを引っ張っていく言動をする「アクセラ」、これはあまりよくないとストップをかける「ブレーキ」、ストップまではかけないが示唆的な「クラクション」、客観視を促す「メーター」、横道にそれない「ナビ」、微調整する「ワインカー」、円滑に進める「オイル」、雰囲気を良くする「エアコン」、安心感をつくる「ボディー」等である。もし車にこの中の何かがないとしたら、ちょっと恐ろしい。私の「3つのリーダーシップ」も同じような考えになる。特に、③の「ムードメーカーリーダーシップ」は、車の機能では「ワインカー」「オイル」「エアコン」のようなことで、人で言えば癒し系の言動ができるリーダーということである。私の経験上、この役割を担ってくれている人の存在を可視化することが、チームづくりで最初にすることだと考えている。

コミュニケーションスタイル、リーダーシップの取り方は様々である。しかし、組み合わさることで相互変容をもたらす。それが、組織の機能を高める。ある小学校の先生が「僕は星を見ないで、星座を見るようにしている」と話していた。その言葉から、人ととの関係性によって相互変容できるという信念のようなものを感じた。私たちの組織も一人一人つながって相互変容を起こす。来年度の校内組織でも、全体、各学年、各部署、全てにおいて、相互変容をもたらしていく組織になってほしい。

本日、来年度の校内人事を見ていただきます。リーダーになって不安感をもつ先生もいるかもしれません。でも、リーダーはファシリテーター（中立的な進行役）であり、メンター（相談役）であればいい。学年主任、各部主任、各教科主任は、一人で抱えず、チームの相互変容を目指してほしい。