

「任せる」と「任される」

2026・8・26 重枝 一郎

変化の激しい時代であることはみんなわかっている。ただ、組織の集団には、変わりたいと思う人と、変わりたくないと思う人が混在する。その集団を動かす時、何を気をつけていくことが重要だろうか。いろんな学校のリーダーから、試行錯誤している話をよく聞く。この手の話は、校長だけの悩みと思う人もいるかもしれないが、私は学級経営も同じだという感覚である。校長を担任、教員を生徒、ミドルリーダーをクラス委員のように置きかえてみる。つまり、職員室＝教室である。

教師の中には、自分の見えている世界のみを正義とする人がいる。だから、個々の判断を尊重してほしいと強く訴える。それ故、学校は一枚岩になりにくい性質を持っている。だから、共通の目的を合意したり、これまでと異なる動きをしたりするのが難しいことがある。リーダーがいくら説明しても、その教師本人の腹落ちがなければ、その人は積極的に動かない。私は、この状況は、ある意味当たり前だと飲み込んでいる。その上で「イケてる学校」になってもらいたい（校長研修だより239「イケてる学校」）。

そのために私が心掛けていることが2つある。1つは、「等身大の言葉で考えを語ること」。もう一つは、「権限を委譲すること」である。

とにかく人が動かなければ、組織はダメになる。失敗するかもしれないから動きたくない、不安だから話し合いばかりするのでは、一体何がしたいの？という組織になる。時々、「私には責任が取れないので、管理職お願いします」という人がいる。当然、責任は全部校長である。責任は校長が取るが、やるのは自分とってもらいたい。これは、冷たく助けないと言っているわけではない。まずは自分で、身近な自分たちで、やらなくてはならないと言っている。教室の生徒たちにも同じことを話すと思う。担任として、生徒たちが、身近な友だちに相談できたり、身近な友だちと一緒に汗をかいてくれたりするクラスを願っているのと同じである。

組織研究を通じて明らかになっていることがある。人が動く組織の特徴は、リーダーが主導するのではなく、ミドルリーダーが権限を持つ「分散型リーダーシップ」が有効なマネジメントモデルとして示されている。これは、リーダーがミドルリーダーに丸投げしているのではない。ビジョンと実践を往還させる「ミドル・アップダウン・マネジメント」のことである（校長研修だより49「サーバントリーダーシップ」、159「校長のリーダーシップの取り方を教えてください」）。

ミドルリーダーに「任せる」といろいろな連鎖が起こる。「任せられた」ミドルリーダーもまた、メンバーに任せようというマインドが連鎖する。誤解のないように言うと、メンバーに雑用を任せるのではなく、同様に権限を委譲することである。これは同僚性

の向上、経験学習による人材育成に連鎖する。何より、「任せる」「任せられる」というのは信頼関係に連鎖する。

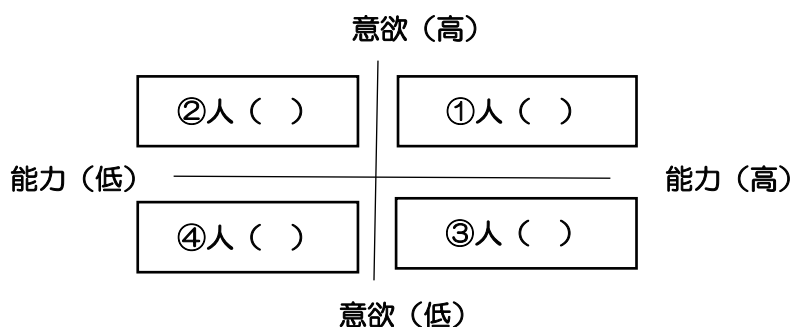
「任せた」方も、「任された」方も、ラーン&エラーをする。私たちのこれからの未来において、ラーン&エラーから得た言葉こそ、コミュニケーションの本音度を高める。

あわせて、以前に書いた、「人材育成」の話をする。校長研修だより84「コーチングの話①」の中で、人ざいの「ざい」を考えるプロットを、縦軸を「意欲」、横軸を「能力」で作った（下枠は抜粋箇所）。とにかく「意欲」が一番大事になる。

◆人材育成のポイントは「能力」と「意欲」

上のプロットの①～④の（ ）には人ざいの「ざい」の文字が入る。

どのような漢字を当てはめるか？



このプロット図は、コーチングの必要性を認識するためのものである。

考え方はこうである。

そもそも能力には大差はない。人材育成のポイントは姿勢、意欲の開発にある。例えば①は、能力も意欲もある人たちになり、宝となる、リーダーとなる人になる。だから「人（財）」（財産）とする。②は、能力は低いが意欲は高い人になる。能力が低いというのは、ポテンシャルではなく、経験不足という捉えで、いわゆる研修（学習）や練習を積みながら成長していくことになる。つまり、ここは人材育成のそのままの「人材」になる。基本的にここに当たる人を人材育成することが資質・能力の向上につながる。では③は？ 能力は高いが意欲がない人である。これはただ集団に存在しているということで「人（在）」とする。④は？ 能力も低く意欲も低い人である。厳しい言い方になると思うが、これはまずは自分を知ることが大切になると思う。「人（罪）」である。つまり、人材育成をするための前提として、③④の人の意欲を上げなければ、研修（学習）や練習しても意味がない。この意欲を上げることがまずやることになる。そのために「コーチング」が必要なのである。だから、「意欲からの落ちこぼれをなくそう」といつも言っている。

私たちは心にゆとりをもって、明るい2学期にしよう。