



段階的成長

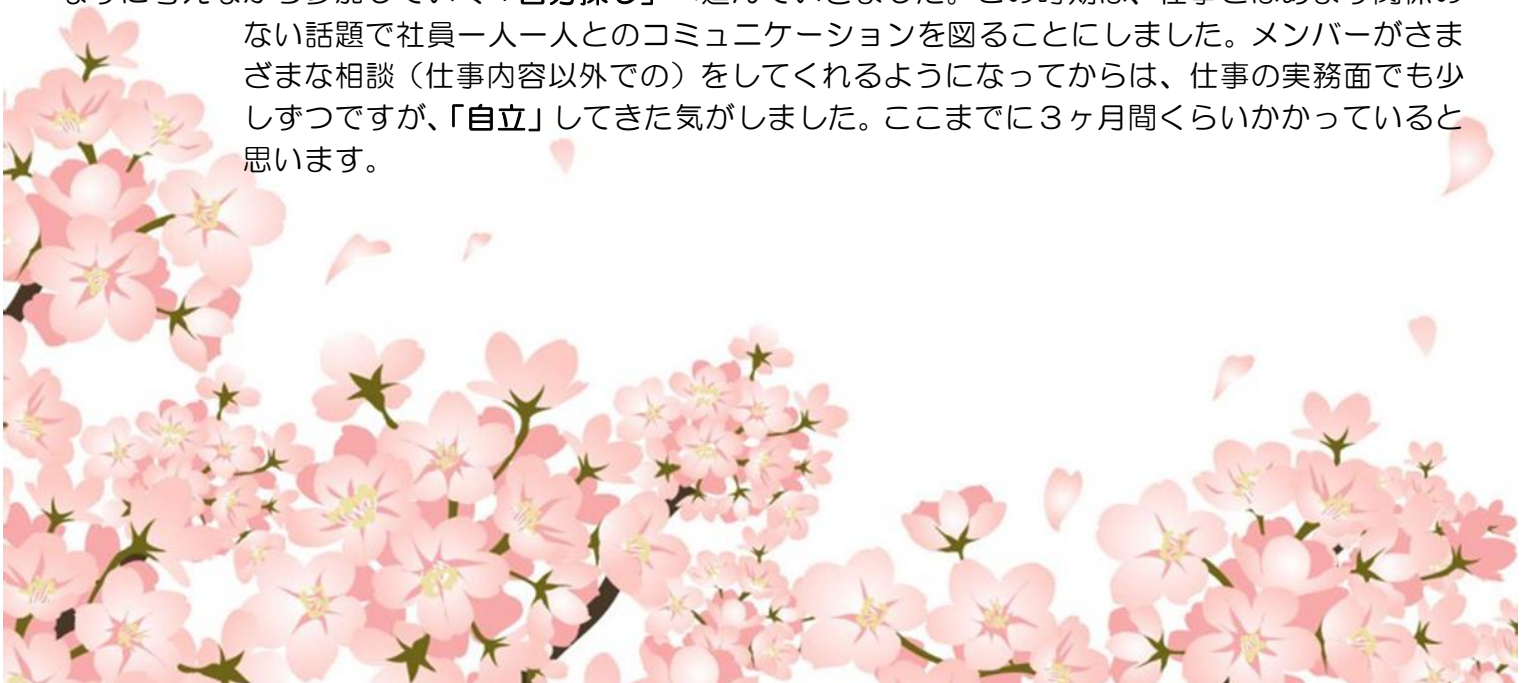
私は11年前の1年間、教員でありながら、民間の会社に出向した経験があります。リーダーとしての会社経営研修だったのですが、当然、右も左も全くわからない状態からのスタートでした。みなさんの何かの役に立つかもしれないと思い書きます。


まずは、経験的に感じた「段階的成長」について、1～8の順序で書いてみます。

- 1 絶対的依存状態**：まずは、誰かに聞かなければわからない、人の話をきちんと聞くことが大切になります。
- 2 何度かの困難期を経て自分探し**：みんなとの活動の中で、自分はこんな持ち味があるなどわかります。
- 3 自立**：自ら安心して行動できるようになります。
- 4 セクトの中での自己有用感**：グループの中で自分は何らかの役割があり、役立っているという実感を得られます。
- 5 全体の中での自己有用感**：大きな集団の中で、役立っているという実感を得られます。
- 6 主体性を得る**：行動が積極的になり、行動の質も高まり、自信をもてるようになります。
- 7 主体性の総和としてのチーム力を実感**：ただの寄せ集めでない、一人一人の主体性の足し算が「チーム」ということになります。
- 8 個人凝集性**：このメンバーでやることで、自分は成長できるという感覚を得られます。そして、絆が生まれます。

次に、上の「段階的成長」にあわせて、実際の様子を少し書いてみます。

私は、中学生の職場体験学習的(?)な空気の中、役職も決められず、1年間会社に勤めることになりました。従業員の方が、私が「なぜ」「なんのために」来たのかが理解されていないところから始まりました。そして私も、聞かなければ何もわからない、まわりも何を言えばいいのかわからない、「絶対的依存状態」でした。とりあえず何かをしようとするのですが、有用感が得られない中で、いろいろ自分なりに考えながら参加していく「自分探し」へ進んでいきました。この時期は、仕事とはあまり関係のない話題で社員一人一人とのコミュニケーションを図ることにしました。メンバーがさまざまな相談(仕事内容以外での)をしてくれるようになってからは、仕事の実務面でも少しずつですが、「自立」してきた気がしました。ここまで3ヶ月間くらいかかっていると思います。





この最初の時期での気付きは、メンバーはいくつかのグループ（セクト）があり、その仕事内容が異質であるため、戦略マネジメント（全体構想）の重要性を特に感じました。そして、それぞれのグループをつなぐ組織マネジメントも必要だと思いました。これがないことで、私は日常的にストレスを感じていました。「自立」と言える研修の実際として、【朝の打ち合わせ（情報共有の場）】を提案し、実践しました。他のセクトのことを理解し、認め合いと協働を大切にしていくことを確認しました。ここでの進行は私の担当になり、打ち合わせだけでなく、それぞれの感情面も組み込んだ発言を求め、モチベーションを高め合い、チームの活性化を図ることをしました。それと同時に私のストレスも減少していきました。

この「自立」の次は、「他者へのかかわりを強める」ことが私のテーマだと判断しました。先にも書いたように、セクトに分かれていて、しかもセクトそれぞれが異質な仕事内容なために、他のセクトに入っていこうとすることはとても労力を要することでした。そして、そのことで自分のセクトの仕事を低下させることになるような気もしました。これはみなさんの学級でもしばしば見られますが、小グループが乱立すると、他のグループを意識し、過剰に体裁を取り繕おうとするなど、その対応に余分な労力を使うことになり、全体の活動量が低下していくことがあります。ここで、もしも、競争意識をあおって活性化させようとしたら、いい方向に活性化するのは最初だけで、結果として全体の活動量はさらに低下していくと思いました。

このような時にまず必要なのは、メンバーたちが他のグループのメンバーたちの目や中傷を過剰に意識しないような雰囲気づくりだと思いました。そのために【関係性の大切さをテーマとした授業（グループワークTR）】をわざわざ時間をとって社内でさせてもらいました。強調したのは「**関係性が高まれば、思考の質が高まり、行動の質が高まり、結果が違ってくる**」という「**成功の循環**」を感じてもらうことでした。つまり、お互い認め合って仲良くすれば、安心感が生まれ、考えを出しやすくなり、行動が積極的になり、出た結果をみんなで喜び合えると話しました。学校でいう2学期から、私自身「**主体性**」をもてるようになり、それぞれのメンバーの「**主体性**」とコラボしているような気持ちになりました。つまり、その「**主体性**」の総和が会社の力になったと実感しました。売り上げという数値の結果も得ることができました。そして、その結果をみんなで喜び合ったことは私の経験資産になりました。

うまく言語化できませんが、このような体験で確認できたことは、「間違い」「失敗」「葛藤」「異なった考え」の交流を通して、意思の疎通を大切に、「個」でなく「チーム」という感覚で仕事をすると、人生を豊かにしていくことにつながるということです。

そして、いいリーダーシップは、いいメンバーシップができないとダメであるということもわかりました。これからもこの経験資産を生かしていけたらと思います。

みなさん、今年度もそれぞれの学年で頑張っていたと思います。次のステージでも、いいチームになれるようお互いをリスペクトしながら成長していきましょう。始業式でキラキラしたみなさんに会えることを楽しみにしています。

（学校長 重枝 一郎）

