

## 校長研修だより100

### 個人凝集性

2023・4・20 重枝 一郎

私は11年前の1年間、学校の先生でありながら、市教委の命令で民間の会社に向向した経験がある(希望ではない・笑)。リーダーとしての会社経営研修だったのだが、教育委員会としても、なぜか私が最初で最後の研修であった。当然、右も左も全くわからない状態からのスタートだった。なんと、役職もなく放りこまれた。みなさんの何かの役に立つかもしれないと思い書く。

まずは、経験的「段階的成長」について、1～8の順序で書く。

**1 絶対的依存状態**：まずは、誰かに聞かなければ何もわからない、人の話をきちんと聞く、わからなければ聞くことが大切になる。

**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る。

**3 自立**：自ら安心して行動できるようになる。

**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る。

**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る。

**6 主体性を得る**：行動が積極的になり、自らヒト・モノ・コトに関わる(主体性)。行動の質も高まり、自信をもてるようになる。

**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」ということになる(協働性)。

**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る。そして、絆が生まれる。ずっとここで働きたいという思いになる。

次に、上の「段階的成長」に沿って、実際の様子を少し書いてみる。

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った。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った。そして、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」であった。心理的酸素はゼロであった。とりあえず何かをするが、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」へ進んでいく。この時期は、仕事とはあまり関係のない話題での社員一人一人とのコミュニケーションを図っていた。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、仕事の内容面でも少しずつではあるが、「自立」してきた気がした。雑談は大事である。ここまでに3ヶ月間くらいかかっていると思う。

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、それぞれのグループをつなぐ組織マネジメントが必要だと思った。これがないことで、私は日常的にストレスを感じていた。いわゆるバラバラ感である。「自立」といえる研修の実際として、【朝の打ち合わせ（情報共有の場）】を提案し実践した。他のセクトのことを理解し、協力と協働を大切にしていくことを確認した。ここでの進行は私の担当になり、打ち合わせだけでなく、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った。感情面の発言は、職場を明るくした。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た。

先にも書いたように、職場は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でもあるので、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だった。よって、他のセクトに関わると、自分のセクトの仕事を低下させることになる心配もあった。これはどんな職場でもしばしば見られるが、セクト主義になると、他のグループを意識し、過剰に体裁を取り繕うとするなど、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る。ここでもし、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っていた（実際そうであった）。このようなとき必ず必要なのは、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った。その実際として、【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すべてしてもらった。授業のねらいとしたのは「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だった。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、出した結果をみんなで喜び合えると話した。

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った。つまり、その「主体性」の総和が会社の力になっていると実感できた。数値の結果も得ることができた。そして、みんなで喜び合ったことは私の経験資産になった。

うまく言語化できないが、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ということである。

今年度より本校に赴任した先生方にも、あわてずこの「段階的成長」をしてほしい。そして、個人凝集性が高まってくれることを願っている。



主なメンバーとの集合写真

朝のミーティングの様子

