

## マネジメントのないマネジメント

2024・2・14 重枝 一郎

公立の管理職（校長）試験を受ける際には、学校運営のレポートを提出しなければならなかった（他にも、法規、テーマ論文、面接）。例年梅雨時に、いろんな学校の教頭から校長試験の相談を受ける。私の話を聞いてもおそらく試験のプラス要素は得られない（笑）。ただ、私自身は昔の自分を振り返る機会になる。

相談に来た人には、私が当時書いた「校長試験レポート」を見せる。その人は言う。「ずっと一貫してこういう考えなんですね。こういうレポートでも重枝的な言い回しで書かれていますね」と。私はその人に「だから私のレポートはあまり参考にならない。でも、実際リーダーになったときには少し思い出してほしい」と。

私が書いたレポートのタイトルは、「**それぞれの主体性の総和としてのチーム力向上を目指して**」であった。それを具現化する上で、自分が危惧していることを、ズケズケと書いている。おそらく、当時の教育委員会が求める校長像ではない（笑）。わかっているけど確信犯的な気持ちである。

### レポートを一部抜粋する。

「マネジメントは制度・ルールで全体をコントロールできるが、それさえしっかり行っていれば、万事うまくいくという考え方は危険であり、成長しない」

「マネジメントは教職員の行動に一定の制限を加えることはできるが、内発的な行動を生み出していない場合がある。つまり、私の最上位の目標である、『主体性』につながらない」

「よくPDCA サイクルと言いながら計画を立てる。私も、もちろん計画を立て、実行するが、実は、実行しながらどんどん加工していくことを重視している。PDCA マネジメントサイクルがアリバイ作りになっているように見えるのが気持ち悪い」

その上で目指すべきチームの姿として・・・

スローガンの言葉として「マネジメントのないマネジメントによる主体性の総和」

「人事評価がなくても、自分が成果を上げたかどうか常に考えている」

「目標管理制度がなくても、一人一人が自分の目標をもっている」

「マネジメントは手法として利用し、チームの共通理解と意欲向上につなげていく」

「学校の目標の前に、教師として・人としての美学が大前提にある」

そして「主体性の総和を生み出すために」・・・

具体的に「ミドル・アップダウン・マネジメント」

「ミドルリーダーの役割が一番大事」

「ミドルリーダーがリーダーの構想・戦略を加工してアイデアを提案し、実現可能なものにしていく」

「リーダーはOJTを活性化し、ミドルリーダーと現場知・個別知・組織知のすり合わせをする（校長研修だよりの意義）」

最後に・・・

「人間力のあるリーダーを目指す。人間力とはいろんな人と信頼関係を結ぶ力と捉える。この人の話を聞きたい、この人に話したいという関係性の中で、まわりを感化し、行動を起こさせる影響力を発揮するリーダーのことである」

このようなことを当時書いていた。それから10数年、いろいろな経験をしたが、なぜだろう、今も考え方はほとんど変わらない。こういうマネジメントをするとガバナンスが利かなくなるという人が当時からいた。今もいる。そうだろうか。私の経験では、逆である。ガバナンスもマネジメントも管理職だけが担うわけではなく、現場でも重要であり、むしろ現場にその意識があるチームの方がしなやかで力強い組織になる。少なくとも私の経験ではそうである。何度も言うが責任は私。

どんな本校の未来を創っていきたいか、そのためには何が必要か、それを考えられる人が一人でも多い方がチームとしての可能性が広がる。また、本校の長期的発展のためにも、この考え方が実は一番堅実な方法と思う。

この時期にもう一度読んでほしいと思う。

「校長研修だより9号」

「あなたは学校にとって、生徒にとって必要な先生ですか」（一部抜粋する）

・・・(略) 先生方の“できること”の総和が学校をつくっている。だから、すべての先生は、なくてはならない存在になる。それが学校である。ただ、言いたいのは、単に教科の内容を教えるだけでは学校の先生ではない。教えることを通して、生徒たちに人間としての生き方を感じ取らせることが先生の存在意義になる。

自分の10年後、20年後を想像してみよう。どういうリーダーになっていきたいか。そのときの後輩や生徒に何を語りることができるか。この「語り」は、さまざまな経験をしておかないと語れない。だから何かを頼まれて、多少嫌な予感がしたとしても(笑)、今のうちにたっぷりしておくことをすすめる。まだ、部主任等をしたことがない先生は、自分がそういう役職を任された時のことを考えて、「そのときには同僚にこういうことを言うかもしれない。みんなに協力してもらわないとできない。」と思うことは、今からしておいたほうがいい。

そしてそれは、失敗してもいい経験である。だから「失敗してもいい」という心構えでいい。とにかくやってみようがいい。

私の考えの中に、「PD“M”CAサイクル」がある。「PDCAサイクル」はよく聞くと思うが、P(計画)→D(実行)→M(ミス・失敗)→C(評価)→A(改善)ということである。昔から励ましの「失敗は成功のもと」と言われている。これは、ただ気合を入れるという慰め的な言葉ではないと思っている。背景に、「PDMCAサイクル」のように「ミス」を仕組化し、むしろ失敗を肯定的に捉えているということである。

先生方には、成長を実感できる2021年度であってほしいと思う。たった2か月の今現在でも、私は先生方のおかげでまた違った気付きがあり、勉強になっている。これまでの職場の同僚の中で一番いい。あんまり言ってはいけないと思うが(笑)

誰においても、教師人生は、常に新しいもの、新しい出会いと挑戦の連続である。新しい出会いには、新しい自分が必要となる。新しい自分への脱皮の時は、戸惑いや苦労がある。くじけそうなとき、思い出してほしい。「できないことを一人で悩むな」「できることは一人でするな」。とりあえず、「できることは一人でするな」の原則から、朝の挨拶をみんなでもうちよい元気にしようか。(特に若手!でかめの声を出せ)(そのうち、職員室挨拶指導係を指名する・笑)