



## 学校の活性化に求められる校長のリーダーシップ

熊本大学教授

吉 田 道 雄

### 一 「管理」から「経営」へ

校長は学校のトップであり、「管理者」である。したがって、校長には優れた「管理能力」が求められる。こう言えば誰から反論はないだろう。しかし、ここで少し考えてみたい。そもそも英語の management には「管理」と「経営」という二つの意味があるが、両者には微妙な意味合いの違いがある。「管理者」や「管理職」は日常的に使われており、とくに違和感はない。しかし、「あの人は管理主義的だ」などと言うときは、明らかにマイナスのイメージを伴っている。また、「物品管理」では、その対象は「モノ」である。校長は教員という人的資源を生かし、その力をもって児童生徒に対して健全な教育を展開していかなく

ればならない。そして、校長には「管理者」ではなく「経営者」としてのリーダーシップが求められているのである。そもそも学校教育においては、一般の教諭たちも「学級経営」というように、「経営」はなじみの深い「ことば」ではある。しかし、それが真の「経営」になっていったか。それが、単なる「上から」の「管理」になってはいなかったか。ここで改めて「リーダーシップⅡ経営」という視点に立ち返ってみるのも悪くないだろう。

### 二 「トップダウン」から「グラウンドアップ」へ

そもそも「管理」は「トップダウン」的な発想である。もちろん、学校という組織を健全に運営していくためには、校長は適切な指示や命令を与える必要がある。その点で、

「トップダウン」が不可欠なことは言うまでもない。しかし、管理職は「水が低きに流れるように、組織でも上から下への指示や命令が流れるのは当然だ」という姿勢を取るべきではない。たしかに「水は低きに流れる」が、それだけであれば、川の水は瞬時にして涸れるはずではないか。そうならないのは、「水が上に向かって流れて（昇つて）いる」からである。ただし、水は水蒸気になっているから目で見ることはできない。まさに組織でも同じことが起きているのだ。組織における上からの指示や命令、あるいは様々な情報や文書などを通してしっかりと認識することができる。これに対して下の者たちがつもっている「意見や気持ち」は、上がしっかりと意識していないと「見えない」のである。

自然界で水を上に昇らせるのは「太陽」だ。いかに猛烈な北風でも水を天まで届かせることはできない。学校組織においても、トップである校長は「太陽」になって、部下たる教師と子どもたちの「正直な気持ちや声」を吸い上げることが求められる。校長が体罰をふるうことはあり得ないとしても、権威や権限だけに頼って組織をまとめようとしてうまくいくはずがないのである。そんなことでは、「北風」に対して旅人が「上着をしっかり押さえた」よう

に、「部下たちの心を押さえ込んで」しまっただけだ。その結果、「言いたいことが言えない」「言っても聞いてもらえない」職場ができあがる。教育現場に限らず、世の中の耳目を引く事故や不祥事は、そうしたところで起きている。このような事態を避けるために、校長は「トップダウン」は必要な範囲にとどめて、「ボトムアップ」の流れを創り上げることに力を注いでいきたいものである。

ところで、「ボトムアップ」は既に確定した公式用語である。組織をピラミッドに擬すれば、頂点がトップで底辺はボトムになる。しかし、第一線で働いている人々を「ボトム」とは、実に不適切な表現である。そこで筆者としては、組織を「大地と山」の関係に見立てたい。山の「頂上」は「トップ」だから、下方への流れを「トップダウン」と呼ぶのは従来通りでいい。しかし、上向きの流れは「大地」(Earth)を源にしているのだから、「グラウンドアップ」と命名することを強く主張したいのである。さらに、「大地は山がなくても存在できる」が「山は大地がなければ成り立たない」という事実もしっかり押さえておきたい。組織のトップは、部下たちの力があつてこそ自分の職務が果たせることを認識し、それを言葉だけでなく日常的な行動に

よって部下たちに示していくことが求められているのだ。

### 三 「カリスマ」ではなく「ミニカリスマ」を指摘して

「カリスマ」はギリシャ語を語源としたドイツ語で、「予言や奇跡を行う超能力」といった意味がある。世の中には、リーダーにそんな「カリスマ的要素」を求める人たちがいる。しかし筆者は、リーダーは「カリスマ」ではなく「ミニカリスマ」を目指すべきだと考えている。じつは、「カリスマ」と「ミニカリスマ」には四つの重要な違いがある。

その第一は「カリスマは見えない」ということだ。「あるいはほとんど神様」なのである。そもそも一般人はカリスマと呼ばれる人物を直に接触したり見たりしたことがない。しかし現実のリーダーがそれではまずいのである。「ミニカリスマ」は誰もが自分の目の前で見るることができる人間であるべきなのだ。もちろん、部下たちよりも少しばかり「すごい人」ではあつてほしい。仕事に関する専門知識や技術で、周りの人たちに一目置かせる。そんな力と雰囲気をもっているわけだ。実際に「できる」のだから、その影響力は大きいのである。しかも目の前にいるから、部下たちに「こんな人になりたい」という気持ちを起こさせる。

「カリスマ」と「ミニカリスマ」の相違点の二点目は「失

敗」がキーワードだ。「カリスマ」は失敗をしたことがないか、そう思われるように仕組まれている。しかし、失敗しない人間などいるはずがない。だから「カリスマ」は現実ではないのだ。これに対して「ミニカリスマ」は結構失敗しているのである。これまで失敗をしつかり生かしてきたから、めでたく「ミニカリスマ」になったと考えてもいい。ただし、その失敗を隠しては「ミニカリスマ」の名譽は与えられない。自分の失敗体験を部下たちに語る人でなければならぬのである。

「部下を育てる」ことはリーダーにとって欠かせない仕事だ。知識や技術に優れているだけでは本物のリーダーとは言えない。それに加えて部下たちを育てる力が求められるのである。失敗体験は部下の教育に大いに役立つ。上司から若い頃の失敗体験とそれを克服した過程を聞くことで部下たちは楽になる。そして、「失敗を乗り越えていこう」という勇気が湧いてくる。リーダーが頼りがいのある人間であればあるほど、その失敗体験が部下たちに与えるエネルギーは大きくなる。「失敗してもよくよせずしつかりやっていけば、この人のようになれる」。「ミニカリスマ」は部下たちからそうした意欲を引き出すことがで

きるのである。

“カリスマ”と“ミニカリスマ”の違いの三点目も“失敗”に関係している。“ミニカリスマ”は過去だけでなく、今も“失敗できる人”である。もちろん、“カリスマ”は過去・現在を問わず失敗しない。これに対して、失敗するのは“仕事をしている証拠”なのである。何もしてなければ失敗のしようがない。“もつと成長しよう”“更にはいい仕事をしたい”“何かいい方法はないか”。そんな積極性があるから“健全な失敗”が生まれるのだ。“失敗は成功のもと”と言われる。それが失敗を克服するエネルギーにもなるのである。“失敗”をどう評価するか。失敗して“ああダメだ”と落ち込んでいては前に進めない。初めてのことをするときには、誰もが“失敗”しているはずである。それでも“朝から晩まで失敗している”という感覚がないのは、失敗が小さ過ぎて気付かないだけのことなのだ。どんなことも同じことを繰り返していくうちに“うまく”なるのである。ただし、その失敗をごまかしてはまずい。自らの失敗をきちんと認める。そしてそれを取り返すための努力を惜しまない。このワンセットが部下や周りの人たちのモデルになるのである。時には、部下たちに謝罪しないと

いけないこともあるだろう。そんな時はスマートに謝る力が求められる。“ミニカリスマ”は“謝らない誤り”を犯してはいけないのである。リーダーは“モデル”として“ミスを犯す”“失敗をする”。しかし、同時に“スマートに謝る”ことにおいても“モデル”の役割を果たすのである。

“カリスマ”と“ミニカリスマ”の違いの四点目は“欠点”をもっているかどうかだ。“カリスマ”は超人だから“欠点”などもっているはずがない。これに対して、“ミニカリスマ”はちゃんと“欠点”をもつことが許されているのである。リーダーは自分に“欠点”があるからと言ってひるむことはない。“人間”なのだから“結構足りないところ”があってもいいではないか。ただし、“欠点のもちっぱなし”ではまずいことは言うまでもない。大事なのは、その先の行動だ。“自分の欠点を克服するために、努力を惜しまない”。これこそが“ミニカリスマ”に期待されているのである。リーダーは“自分の弱さを認める強さ”がほしい。その上で、それを乗り越えるために絶え間ない努力を続けていく。そんなリーダーは輝いて見えるに違いない。