



吉田 道雄

熊本大学
シニア教授

リーダーシップと リスクマネジメント

管理者は、責任をもつ組織が平和で安全に目的を達成することに力を注ぐ。しかし、人間も組織も生き物だから、いつも順風満帆とはいかない。むしろ、小さな問題は絶え間なく

起きており、それが大きくなる前に解消していくことが重要なのである。

その意味で、校長のリーダーシップには、「リスクマネジメント力」も含まれる。学校におけるリスクは多様である。教職員の「セクハラ」「体罰」「飲酒運転」は、学校全体を揺るがす。学校の場合、それが子どもたちに影響を与える点で、大人の組織よりも深刻である。また、子どもたちの「いじめ」や「差別」が「自ら命を絶つ」結果まで引き起こすこともある。校長だけで、こうした問題のすべてを予防し、対応することはむずかしい。しかし、組織の管理職としてできること、努力すべきことは多い。ただ、それは多岐にわたっているため、今回はその一部を提示することでよしとするしかない。

■「言いたいことが言える」「言ったら聞いてくれる」

組織で起きる事故の原因は「言いたいことが言えなかった」「言ったけれど聞き入れてもらえなかった」に尽きる。詳細を記述する余裕はないが、1986年1月のスペースシャトル「チャレンジャーの爆発事故」も、「言ったけれど聞き入れられなかった」ために起きた。洋の東西を問わず、組織にはこうした陥穽がある。その穴を可能な限り小さくするのが組織のリーダーである。そのためには、本連載の第2回目で指摘したように、管理職は「トップダウン」と「グラウンドアップ」のバランスをとることが欠かせない。教師たちが「うちの校長は何でも言いやすい」「少し自信のないことを言っても、『そんなことも知らないのか』といった顔をしない」と職員室で話題にする。そんなリーダーシップが求められている。

■差別やいじめは人間の宿命と認識する

「この学校では、差別やいじめは起きていない」。そう思ったときは、自分の感受性が鈍ったのかもしれないと疑った方がよい。そもそも、あらゆる厳

しい条件におかれても地球上で生き延びていくために、生物は多様化をめざし続けてきた。暑さだけに強い人間ばかりでは極寒が襲ってくれば全滅する。その逆もまた真なりである。そこで、どんな気温にも絶えられるDNAのセットをつくりあげる。つまりは「皆が違っている」ことで、個体の命は失われても、人類としては生き残ることができる。生き物にとって、「違うこと」が存続の絶対条件なのである。しかし、「違い」はそのまま「差別」に繋がる可能性を背負っている。水平的な違いであっても、「中心」と「周辺」の差が生まれる。これが「高い—低い」「大きい—小さい」「強い—弱い」となると、はっきりと「価値」がついてくる。

こうして、差別やいじめは、いつでも、どこでも、誰にも起こり得る。新しい鉄も放置しておけば必ず錆びるのと同じである。鉄の場合はペイントを塗り、定期的に塗料が剥げ落ちていないか点検する。差別やいじめの発生を防ぐためには、絶えることのないチェックが欠かせない。学校の管理職は、こうした人間の根源的な特性をふまえて、教職員や児童生徒たちへの教育と働きかけをしていかなければならない。刑事裁判では「疑わしきは被告人の利益に」が原則だが、差別やいじめの場合は、「疑わしきは確認する」ことが必要なのである。もちろん、何もしていない児童生徒を傷つけてはならない。そのときにこそ、教師の「対人関係力」が問われる。

■確率よりも確実を旨とする

「確率」に依存することでさまざまなトラブルが起きている。飲酒運転などはその典型である。酒に強い者ならば、ビールをコップ1杯や2杯飲んでも、その影響で事故を起こす確率は「ゼロ」に近いかもしれない。しかし、だからといってハンドルを握ってはまずいのである。そのときは、12時間は運転しないという「確実」な選択をしなければならない。また、「これまでも問題はなかった」という判断基準も危険である。誰も「いままでガンに罹らなかったから、これからも大丈夫」などとは考えない。むしろ「何かが起きる確率は高まっている」といった認識が必要なのである。

紙幅の制限から十分な情報提供はできなかったが、これで10回の連載を終える。なお、筆者のホームページでは、関連する話題を取りあげているのでご参考になるかと思う。検索エンジンで筆者の名前を入力すれば、現在のところトップでヒットする。