

77 「政策トップリーダー」は居るものなのか？創られるものなのか？

堂本 彰夫

(1) 総合的に見れば、創られるもの？！そこに、「経験（学習）」と「周囲の協力」がある？！

ここで話題にするのも、いささか複雑で、ある種の嫌悪感？さえ覚えるのであるが、あの憎っつき新型コロナの感染（蔓延）が、一向に収束する気配がない（特に、沖縄は？）？！例の第2回目の緊急事態宣言が、その効力の低下（無さ？）もあって、先日解除されたが、今後、改めて、どのような策が求められるのであろうか？もちろん素人の私が、それについて語れることは何もないであるが、この度（3/27）の教育協働セミナーの話題（テーマ）に関わって、何か密接なつながり（重要な示唆？）があるのかもしれないと思い、いわゆる「政策トップリーダー」のあり方について、少し考えてみたいと思う次第である！

と言うのも、この度のセミナーの話題（テーマ）が、「Withコロナにおける学びの保障～教育政策トップリーダーのマネジメント能力との関連～」ということで（話題提供者の研究発表ということにもなる！）、「学び」のところを「生活（or 命）」に、「教育政策」のところを「コロナ禍政策」と置き換えれば、この話題（テーマ）は、まったく共通の根を持つ課題設定と言えるからである（多少？強引かもしれないが！）？！否、むしろ「対コロナ禍対策」という文脈では、その一端（末端？ある意味現場の一つ？）を担っているとも言えるであろう？！

すなわち、件のコロナ禍政策に関わっては、それぞれの事態（様々にあった！）における、首相や関係大臣あるいは都道府県知事や市町村長のような、まさに「政策トップリーダー」の言動・振る舞い方が、様々に取り沙汰されてもきたが、今回の話題提供者の資料（事前に送られてきた）にある「結論」の部分の、「教育政策のトップリーダーがコロナ禍の危機に対し、エンパワーメントを活かして速やかに対策を構築し、周辺理解を得ながらマネジメント能力を発揮して、教育政策を実行したことで学びの保障に資する成果が現れた」という文言が、そっくりそのまま、今回のコロナ禍政策にも当てはまるように思えるのである？！

しかるに、この場合の「エンパワーメント」が、具体的にはどういうことを指しているのか（語義的には、かなり多様な要素があるので！）、よく分らないと言えば、そうなのであるが、「速やかな対策の構築」「周辺理解の獲得」を行い、「マネジメント能力を発揮して、教育政策を実行したことで学びの保障に資する成果が現れた」ということになるわけであるので、ここでの問い合わせは、それぞれの「政策トップリーダー」達が、そうした局面（プロセスや成果）を、どのようにして創り出したのかであることは言うまでもない？！

もちろん、そうした局面（プロセスや成果）は、多種多様な「ヒト・モノ・コト」の関わりによって実現されたわけであろうが、ここでの問題提起（関心事）は、そうした難局の打開を、「その人（達）だからこそ実現できたのではないか？！」ということに焦点を当て、その人（達）のリーダーシップ、マネジメント能力がいかなるものであったのかということが、重要な視点となるわけである！ある意味では、そういうリーダーシップ、マネジメント能力の高い人（達）が、たまたま「そこに居た」のか？それとも、何らかの形（きっかけ？）で、「そこで創られた」のか？ということにもなるが、総合的に見れば、やはりそれは、それまでの本人の「経験（学習）」と「周囲の協力（人のネットワーク）」によって「創られた（る）もの」と受け止められる？！

ということで、改めて、そういう人（達）のリーダーシップ、マネジメント能力は、「如何にして創られた（る）のか？」ということが俎上に上ってくるのであるが、それは、当然、その人（達）の「それまでの経験（もちろん、そこからの学習ということであるが！）」、そして、そこで得られている「周囲の協力（人のネットワーク）」からということになるわけである？！言い換えれば、それまでに得ている「経験（学習）」と蓄積してきた「人々との人間的なつながり（ヒューマン・ネットワーク）」の為せる業ということである？！

（2）改めて、本気で求められる、政策トップリーダーのリーダーシップ・マネジメント能力？！

では、こうした「経験（学習）」と「周囲の協力」とは、一体どのようなものであった（る）のかということになるが、これについては、これ以上は、ここでは踏み込むことは出来ない（個別には、多々あり過ぎる？）！総じて言えば、その本人の「経験（学習）」と「周囲の協力」が相乗し、その人（達）の信念or哲学（ポリシー）を創り上げているということである？！残念ながら、今般の「コロナ禍対策」に関わる政策トップリーダーの「経験（学習）」と「周囲の協力」がどのようになっていた（る）のかは、ほとんど分からぬ？分かる部分もあるようにも思うが、何分それも、自らの目で確かめることは出来ない？！その意味では、今、言えることは、改めて、当該の政策トップリーダーのリーダーシップ・マネジメント能力が、本気で求められるということだけである？！

いずれにしても、これについては、この度の研究発表にある「考察」のように、まず「①共通コンピテンシー」としての「トップリーダーとしての情報収集・分析力、企画力、実行力、判断力が優れている」「目的や理念を共有し、組織や教職員を動かすリーダーシップ力を持っている」「ネットワーク活用力とスピード感がある」ということが考えられる？！だから、「生涯学習や家庭教育との連携による学びの確保、コミュニティ・スクールの活用」「対面とオンラインのハイブリットで、児童生徒の個別最適化を目指す」「支援が必要な状態の子ども

たちへの配慮」といった「②重点的に行った取組み（政策）例」が実現し、それ故に、「③コロナ禍に対応した課題を解決するため、教育政策を立案および実行して最適な学校運営を行うことができたことと、その教育政策トップリーダーが持つ高いマネジメント能力とは関連性がある」ということになるわけである？！

なお、この「②重点的に行った取組み（政策）例」としては、「休講中に子ども達がチャレンジしたことを讃える（地域の生涯学習施設や事業への参加、家族と一緒に行った自由研究など）」（公立小学校長）、「クラスの少人数化→ズームによるグループ学習／ＩＣＴに詳しい教員への協力依頼・予算獲得・保護者への理解求め／教員の働き方にも留意し、自宅からの授業も認めた」（私立小・中学校長）、「いち早くオンライン授業実施／若手教員を指名し、プロジェクトチームを立ち上げ、提案型の学校運営／不登校気味、精神的に不安定になった子ども達への配慮」（公立中学校長）。

さらには、「児童デイサービス事業者と連携して子どもを見守った」（公立特別支援学校教諭）、「コロナ禍対応、ICT 対応の担当となって取組みを始めた／学習指導員の2名配置／オンラインと動画配信の併用／不登校生徒に対する特別な配慮」（公立高等学校教頭）、「自ら県教委や関係機関とのネットワークを活用して、速やかにスマートシティ（IoT や AI などの先端技術を活用し、エネルギーや交通網などのインフラを効率化することで、生活やサービスの質を向上させた、人が住みやすい都市のこと）を導入／児童生徒への差別や偏見への重点的フォロー／対面授業を中心とした新たな学びの在り方の検討」（町教育長）等が挙げられている。

大別すれば、コロナ禍による「直接的な被害や影響の除去や軽減対応」と、それをきっかけとした「今後に生かせる、敷衍できる間接的（未来志向的？）な対応」と言うことも出来ようが、それとも、出来ていそうで、そうではなかったものとも言えるであろう？！それほど、現実は、厳しいものでもあった（る）ということであるが、やれば出来るということでもあった（る）のである？！私の方からは、これ以上の論評は、もちろん出来ないが、現実の課題の多くは、まさに、やろうと思えば（覚悟さえすれば？）、解決できる（少なくとも、そちらの方向に向かっていける）ものなのもあるということである（人が必要だと思うことは、実は、そういうこともある？）？！

（3）改めて、「政策トップリーダー」に求められるものは何か？それは、自らのビジョンと覚悟である？！

ところで、この度の研究発表を受けた「提案」として、「考える力や生きる力を身に着けて成長してもらうためには、対面授業や体験的な学びが必要である」とされ、「①3密にならない新たな学びの場をつくる」「②生涯学習など、地域と家庭の教育力を生かす」「③学びのシステムを変える」「④コロナ禍弱者である子どもたちへの配慮と支援を重点的に行う」ことが挙げられている。余計な？ことではあろうが、これを、一方のコロナ禍対策として応用すれば、①は、「3密にならない新たな生活（家庭・学校・職場・地域）の場・様式をつくる」。②は、「学校や地域、家庭の教育力を生かす」。③は、「生活（家庭・学校・職場・地域）のシステムを変える」。④は、「コロナ禍弱者である高齢者等への配慮と支援を重点的に行う」ということになろうか？！

ただ、考えてみると、「～をつくる」「～を生かす」「～を変える」「～を行う」、それらは、すべて人々の学習や意識・行動の変容に拠るものである！ということは、上の応用？は、まったくのパロディーではなく、根っここのところではつながっているということでもある（教育や学習が何のためにあるのかを考えれば、ある意味必然である！→よりよく生きるために！）！だが、当然、問題は、こうした提案を実現させる具体的な方策である！それによって、それが、教育（行政）の範疇なのか？一般（=生活全般）（行政）の範疇なのか？が分かれていくのでもあるが、望むらくは、双方の提案は、人々の学習や意識・行動の変容に拠るものであるので、どこかでつながるものであって欲しいし、教育（行政）のそれは、その全体の一部であって欲しい！

しかも、すでに、社会（人々）は、このコロナ禍においては、ある意味嫌と言うほどの体験をしてきているわけでもあるので、同じような対策・スローガンでは、その効果は少ないし、失うものも大きいにある（失わなくてもよかつたものも、他方で多々あったことも含めて！）！少なくとも、このことだけは、折角でもあるので、ここでは力説しておきたい！

そこで、最後になるが、「地域や家庭の教育力を活用、評価する取り組み」や「ズームやスマートシティの導入」といった対応は、まさにコロナ禍対応という、ある種の特別な環境（条件）の下での策ということではあるが、それは、私の提唱する「教育協働」、そして、来るべき？「生涯学習社会の実現」という方向で捉えれば、とてつもない意義と可能性を示すものである！今回のコロナ禍対応全般において、どのような新しい取り組み、対応が出て来るのか？相変わらずの「不要不急の外出忌避」「3密の徹底」「飲食店等の時短営業要請」だけでは、ある意味どうにもならないことが分かったわけもある？！

こうした厳しい条件（可能性）の中で、新たな突破口をいかに拓いていくのか？ただ、「やらない、やれない！」そして、口で主張するだけでは、何も始まらない！）、そこが問われてくることは明白な事実なのである！やるとすれば、どういうことが出来るのか？そのためには、何をすればよいのか？そこを考え、突破していくことが大切なのである？！多分？かのオリンピック開催においても、まったく同様なことが言えるであろう？！頑張れ！政策のトップリーダー！そして、教育政策のトップリーダー！社会は、そういう、自らのビジョンと覚悟を持ったあなた達の出現と活躍を、大いになる期待を持って？待っているのでもある？！