

# 自立と共生の教育社会学

## - 学校経営の全員参加と校長の役割 - (その10)

神田 嘉延 [鹿児島大学名誉教授]

### Educational sociology for personality independence and humanity symbiosis: All the members participation of the school management and role of the principal(PART 10)

KANDA Yoshinobu

キーワード：校長のリーダーシップ、学校経営と地域、学校経営の全員参加、学校マネージメント、  
稲盛和夫の経営哲学と学校経営

#### 序章 課題と方法

- (1) 人間発達における自立と共生との関係
- (2) 自立と共生における学校と地域
- (3) 学校の官僚制と地域からの学校の分離
- (4) 基本的な人権としての学習論と民主主義形成のための公教育の原理  
鹿児島大学教育学部教育実践センター研究紀要 第17巻(2007年11月)掲載

#### 第1章 自立とコミュニティーマッキーバー、テンニース、マルクスから学ぶ

- (1) マッキーバーのコミュニティー論とパーソナリティーの発達
- (2) テンニースのゲマインシャフトとゲゼルシャフトからみる人々の結合論
- (3) マルクスの資本主義に先行する諸形態からみる共同体論

第1章 鹿児島大学教育学部教育学部研究紀要  
第59巻教育科学編(2008年3月)掲載

#### 第2章 競争による孤立化と共生による連帯

- (1) デュルケームの社会的分業によるアノミー的現象論と市民的連帯の道德教育論
  - 1, 共同的人格からの機械的連帯と分業の発展による機能的連帯としての復元的制裁の役割
  - 2, 愛他主義こそ人間社会の本質
  - 3, 分業の社会的病理
  - 4, 社会病理と自殺問題
- (2) 孤独な群衆ーリースマンよりー
- (3) 現代日本の孤立化現象と社会病理 ー 現代

日本の自殺急増問題を中心としてー

#### 第3章 分業の発展による官僚制と参画民主主義

- (1) 現代社会と官僚制
  - 1, 現代的視点からの資本主義発展と官僚制の分析
  - 2, 官僚制の発展によるエリート退廃ーG.W.ミルズ・パワーエリート論の退廃論検討をとおしてー
  - 3, 官僚制の逆機能 ーマートン理論の検討ー
  - 4, 日本の官僚制問題の特徴
- (2) 資本主義の発展と官僚制ーウェーバーの官僚制論の検討からー
  - 1, ウェーバーの官僚制論の特徴
  - 2, 官僚制的装置の永続的性格
  - 3, 指導人物と官僚制
- (3) 学校教育の官僚制と新しいコミュニティー形成
  - 1, 教育行政の特殊性と官僚制
  - 2, 学校経営と官僚制
  - 3, 児童生徒への教育活動と官僚制
  - 4, 校区コミュニティーと学校の官僚制の克服

#### 第4章 資本主義と道德教育の課題ー稲盛和夫の人間観からー

- (1) 市場経済の道德問題と稲盛和夫の利他精神
- (2) 稲盛和夫人間発達観ーこころを磨くー
- (3) 21世紀の社会的正義
- (4) 稲盛経営哲学とモラル問題

第2章から第4章 鹿児島大学教育学部教育実

実践研究紀要第18巻(2008年11月)掲載

### 第5章 人間学概念の構造化

- (1) 自立の人間性と正義精神
- (2) 人間の学—和辻哲郎から—
- (3) 人道主義倫理の諸問題と道徳—エーリッヒ・フロムから—
- (4) 日本的ヒューマニズムと人間力—伊藤仁斎の検討を中心として
- (5) アジア的幸福観と利他の精神
- (6) 人間論の生物学的アプローチの検討

### 第6章 人間力と学問

- (1) 人間知と教養—ヒルティの幸福論の検討より—
  - (2) 生き方と人間力形成—伊藤仁斎の童子門—
  - (3) 学問と人間力形成—石田梅岩に学ぶ—
  - (4) 学問と仁政(経世済民)—横井小楠から学ぶ—
- 第5章から6章 鹿児島大学教育学部教育実践研究紀要第19巻(2009年11月)掲載

### 第7章 子どもの発達と自立

- (1) 人間形成としての子ども自立的発達—フレーベルの「人間の教育」から学ぶ—
    - 1, 子どもどもの共同感情の発達—微笑と安心の共同感情—
    - 2, 子どもの誕生と成長の源泉
    - 3, 学校は子どもにとって何なのか
    - 4, 子どもの遊びの場を提供する地域社会の役割
    - 5, 子どもの好奇心と自然環境の役割
    - 6, フレーベルから学ぶ芸術教育
    - 7, 読み書きの教育
  - (2) 地域と学校—デューイから学ぶ—
    - 1, 学校の社会的役割
    - 2, 小学校教育と子どもの生活
    - 3, 子どもの指導とカリキュラム—子どもの現時の体験と未来の経験—
    - 4, 教材を扱う科学者の側面と教師の側面
    - 5, 反省的注意力と子どもの自立的精神の発達—反省的注意力発達と自然教育—
- 以上 7章(1)(2) 鹿児島大学教育学部教育実践研究紀要第20巻(2010年11月)掲載

(3) 人間の発達課題と教育—ハヴィガーストから学ぶ—

- 1 生活と学習
  - 2 幼児期の発達課題
  - 3 児童期の発達課題
  - 4 児童期の発達課題達成における仲間集団と教師の役割
  - 5 児童期の知的発達
- (4) 子どもの知的発達と教育の役割—J・ピアジェから学ぶ—
- 1, 子どもの年齢に応じた知能の発達論
  - 2, 自己中心性と論理的思考の準備
  - 3, 感覚運動的知能と感情の果たす役割
  - 4, 7歳から12歳までの児童期の発達論
  - (5) 発達教育学と人間的教育目標—ロートから学ぶ—
    - 1, 教育学的子どもの発達研究の基本的視点
    - 2, 子どもの発達を促進する諸力
    - 3, 問題解決のための思考能力と情意的・感情的生活
    - 4, 創造的達成能力と自立のための学習過程
  - (6) 未来の発達水準と子どもの自立—ヴィゴツキー・発達の最近接領域の理論から学ぶ—
    - 1, ヴィゴツキーからみた従前の子どもの発達と教授学習の理論
    - 2, 発達の最近接領域論
    - 3, 子どもの発達の最適期上限と下限
    - 4, 児童期における二言語併用問題
    - 5, 書きことばの教授・学習
    - 6, 子どもにとって生活的概念と科学的概念の発達
- 以上 7章(3)～(6) 鹿児島大学教育学部教育実践研究紀要第21巻(2011年12月)掲載

### 第8章 現代の貧困と子どもの発達問題

- (1) 貧困論と子どもの発達問題
  - (2) 母子世帯問題
  - (3) 子どもの虐待問題
- 以上 第8章 鹿児島大学教育学部教育実践研究紀要第22巻(2012年12月)掲載

### 第9章 現代の学校におけるいじめ問題

- (1) 現代の学校におけるいじめ問題の特徴
  - (2) 学校におけるいじめの問題論
  - (3) いじめと子どもの遊び意識の問題
  - (4) 文部科学省のいじめと人権教育についての見方
  - (5) いじめを隠蔽する学校の体質
  - (6) 反社会的な人格形成といじめ問題
- 以上 第9章 鹿児島大学教育学部教育実践研究紀要第23巻（2013年12月）掲載

#### 第10章 教師の体罰問題と日本の伝統文化

- (1) 教師の体罰の構造的要因とその克服
  - (2) 学校の体罰の実態
  - (3) 体罰容認の父母の意識
  - (4) 文部科学省の体罰禁止を求める通達指導
  - (5) 体罰禁止は江戸時代から日本の伝統的な教師の掟
  - (6) 江戸時代に体罰肯定論をみる問題点—とくに薩摩藩の残酷な教育実態を問題提起する江森一郎・教育史家の問題点—
  - (7) 明治以降の権力的立身出世主義と軍事的絶対服従教育による体罰
  - (8) 教育勅語発布をめぐる対抗—葬られた中村正直案—
  - (9) 教育勅語の教育体制の精神主義
  - (10) 愛の鞭という教員文化論の批判
- 以上 鹿児島大学教育学部教育実践研究紀要第24巻（2015年1月）掲載

#### 第11章 学校経営の全員参加と校長の役割—

- (1) 教育法からみた校長の職務—管理からマネジメントとリーダーシップの位置—
  - (2) 校長と教育長との役割の違い
  - (3) 稲盛和夫の人を生かす経営論から校長のリーダーシップのあり方を考える
  - (4) 学校経営と地域—学校閉鎖性の克服のために—
  - (5) 地域おこしと学校教育—都城笛水地区の実践を事例に—
- 以上 鹿児島大学教育学部教育実践研究紀要第25巻（2016年2月）掲載

#### 第11章 学校経営の全員参加と校長の役割—

はじめに

本章では、学校経営の教職員全員参加と校長のリーダーシップの役割について論じるものである。学校経営の最高の責任は校長にあることはいうまでもない。教育長は、校長の上司ではなく、学校は教育委員会から自立した組織である。教育委員会は、教育行政の組織である。それは、地方自治体の特別な組織であり、一般行政との連携は重要であるが、すべての地域住民の学習権から安定性の確保、政治からの中立性をもった自立した組織でもある。

教職員の全員参加経営という論では、企業における全員参加経営論、とくに稲盛和夫が論じる経営哲学の全従業員の物心両面の幸福追求による全員参加経営論を参考にしながら学校の組織マネジメント、校長のリーダーシップを論じていくものである。

学校は、教職員の多様な人間力や専門的な能力によって、総合的な力で子どもの生きる力を育てていくことが求められている。生きる力は、子どもの発達保障権から主体的に生きていく総合的な人間の諸能力や人格の形成という側面を含んでいる。

さらに、子どもは学校という枠だけではなく、家庭や地域との繋がりをもって成長していく。従って、子どもの全面的な発達を保障していく学校は、父母や地域住民との連携をもちながらの教育実践を不可欠にしている。子どもの発達をめぐる様々な問題状況に対応するには、すべての教職員の協働力が必要であり、校長は、そのための統合力、ハーモニーをもった統率力、リーダーシップを発揮していくことが欠かすことができない。

本論では、学校経営の全員参加を考えていくうえで、企業における組織マネジメントとリーダーシップを参考にしていく。企業経営と学校は根本的に異なる組織構造をもっている。企業にとって組織の継続性が公的に国家によって保障されているわけではなく、市場との関係で、経営がうまくいかねば倒産ということで、組織それ自身

が崩壊していく。

しかし、公立の学校では、過疎化などにより統廃合で、存続しなくなることがあっても教職員の身分は保障され、学校の存続に危機意識をもつことが少ない。個々の教職員は、専門職として教育実践にかかわり、それぞれの教科の専門主義や小学校のように学級王国をつくりやすい境遇にある。子どもの生活を全面的にとらえ、地域や父母との連携をもたず、また、他の教職員との関係を意識的にもたない教職員の狭い専門主義もある。それを克服していくには、教職員の学校経営における積極的参加の環境醸成であり、協働性を作りだしていく校長のリーダーシップが大切である。また、ここでは、教職員の工夫と創造性が生かされる学校の自治と学校の自律性の環境が重要である。

校長は、個々の教職員の能力を十分に生かしていくために、学校の組織が最大限に教育力を発揮していくために、リーダーシップをとることが職務上に与えられているのである。それは、教職員に対する職務命令、教職員の創造的な教育活動を阻む許可主義の人事管理であってはならない。教職員の教育をめぐる価値観、理念の違いによるそれぞれのもっている能力を統合し、学校全体の経営による教育力を高めていくことが求められている。学校全体として、教職員の全員参加経営の実現をしていくには、教育基本法や学校教育法の理念が大切である。また、国際的に認知されたユネスコの学習権に関する諸宣言や子どもの権利条約の教育目標によって、校長がリーダーシップをとることも重要である。

校長が、リーダーとして、子どもの発達保障を考えていくことはもちろんのこと、全教職員の物心両面の幸福を追求しているかどうかは、重要なことである。教職員は、子どもの発達保障、子どもの成長の姿をみて、仕事に生きがいを感じているのである。そして、子どもを通して未来を考えて、明日へのエネルギーをもって仕事をしているのである。まさに、校長は、この教職員の子どもの成長への喜び、仕事の生きがいを共有してリーダーシップを発揮していく重責があるのである。この仕事が十分に発揮できないで悩んでいる教職

員には、励まし、援助していく手立てが校長に必要であり、日常的な校内研修などは重要な研修方法である。

本章では、学校経営の教職員の全員参加を進める方法として、企業の全員参加経営方式から学ぶことを課題として論じていくものである。この際に、利益がなければ存続できない企業と、子どもの発達を保障する公的な仕事の学校の本質的な違いをきちんと把握して、共通する組織体におけるリーダーシップのあり方を抽出していくものである。

学校マネジメントは、組織を継続していくために大切な経営要素であるが、学校のリーダーシップは、子どもの発達状況、地域や父母の状況に対応して様々な教育問題に組織的に解決していくような変革的な志向が必要である。本論では教職員の全員参加の学校経営の構築と、そこにおける校長のリーダーシップの積極的な役割を論じるものである。

## (1) 教育法からみた校長の職務—管理からマネジメントとリーダーシップの位置—

### 1, 学校教育法と校長

学校長の仕事は、教育実践の現場である。管理の仕事をしているのではない。校長は、管理職ということで、教育実践者ではないという考えは間違いである。校長こそ教育実践のマネジメント者であり、リーダーシップを発揮しなければならない立場である。学校教育の現場は、いじめ問題、不登校問題、おちこぼれ問題、モンスターペアレント問題など極めて複雑な状況に立たされている。

また、地域や社会から閉鎖的であるということで、学校の開放のあり方も大きく問われている。コミュニティスクールなどの新たな地域学校運営のあり方も話題になっている時代である。子どもの発達状況も複雑であり、地域や親の教育要求も多様性をもってきている。教育目的や教育目標は、具体的に地域や親の状況に対応して打ち出していくことが不可欠になっている。カリキュラ

ムの設定や、学校行事は、教職員全員の英知によって、子どもの具体的な発達状況、地域の实情に対応させて学校経営の内容を決めていかねばならないのである。学校経営の教職員の全員参加は、地域に根ざして、新しい学校の改革が切実に求められる時代になっている。校長のリーダーシップの役割が益々大切になっているのである。

戦後の学校教育運営は、戦前の勅令主義から法律主義に大きく変わった。国民的な学校教育運営のルールによる合意、法治国家という原理から法令尊重ということで、勅令ではなく、学校教育法によって定められるようになった。校長の仕事は、学校教育法37条で基本的な仕事の内容が定められている。その法の校長の職務規定は次のようになっている。「校長は、校務をつかさどり、所属職員を監督する」と基本が明示されている。

さらに、学校教育施工規則20条での校長資格は、教員免許を有し、学校教育法的一条規定の「学校」の教員以外でも少年法や児童福祉法による教職に関係する職、または、公務員での教育に関する職、これらの教育に関する職を5年以上の経験をもつものとしている。また、教員免許がなくても10年以上の教育に関する職を経験することも認められている。

さらに、私立学校校長の特例として21条で「5年以上教育に関する職又は教育、学術に関する業務に従事し、かつ、教育に関し高い識見を有する者を校長として採用することができる」としている。

校長は、教員免許を持ち、教育職を5年以上の一定年度の経験をもち又は、教員免許がなくとも10年以上の教育に関する職を経験するものとして、教育の経験を重視しているのが特徴である。この資格の規定は、校長を教育の専門職として位置づけていることからである。そして、その実績のもとに任命されていく。校長は、教育の専門職としての資格をもち、その実績のもとに、教職員に対してリーダーシップが可能になる条件としているのである。校長は、教育の専門職から離れて学校を管理する仕事については決してないのである。

学校教育法施工規則では、校長の管理義務とし

て、次のようなことが明示されている。校長は、その学校に在学する児童等の指導要録（児童等の学習及び健康の状況を記録した書類の原本）を作成しなければならない。校長は、児童等が進学した場合には、その作成に係る当該児童等の指導要録の抄本又は写しを作成し、これを進学先の校長に送付しなければならない。

校長は、児童等が転学した場合においては、その作成に係る当該児童等の指導要録の写しを作成し、その写しを転学先の校長に送付しなければならない。校長は、当該学校に在学する児童等について出席簿を作成しなければならない。

校長及び教員が児童等に懲戒を加えるに当たっては、児童等の心身の発達に必ず等教育上必要な配慮をしなければならない。懲戒のうち、退学、停学及び訓告の処分は、校長が行うとしている。これから、校長は、校務における児童・生徒に関する教育的事項に関する基本的管理を規定している。校長の管理義務は、教育の専門職から、子どもの発達を保障していく条件からの業務マネジメント能力が要求されている。

教育基本法では、9条において、教員の職責の重要性がのべられている。「法律に定める学校の教員は、自己の崇高な使命を深く自覚し、絶えず研究と修養に励み、その職責の遂行に努めなければならない。前項の教員については、その使命と職責の重要性にかんがみ、その身分は尊重され、待遇の適正が期せられるとともに、養成と研修の充実が図られなければならない」。

当然ながら、校長は、この教育基本法での教員の規定から絶えずトップとして、リーダーシップを発揮するための研究と修養に励むことが要求され、教育実践者のトップとしての職責の遂行が必要になっている。

学校教育法では、義務教育として行われる普通教育は、次の10項目の教育目標達成をあげている。校長は、リーダーシップを発揮して、学校全体の教職員と協力して、この10項目の教育目標を達成する責任をもっている。その10項目は、次にあげる内容である。

1、学校内外における社会的活動を促進し、自主、自律及び協同の精神、規範意識、公正な判断力並

びに公共の精神に基づき主体的に社会の形成に参画し、その発展に寄与する態度を養うこと。

2、学校内外における自然体験活動を促進し、生命及び自然を尊重する精神並びに環境の保全に寄与する態度を養うこと。

3、我が国と郷土の現状と歴史について、正しい理解に導き、伝統と文化を尊重し、それらをはぐくんできた我が国と郷土を愛する態度を養うとともに、進んで外国の文化の理解を通じて、他国を尊重し、国際社会の平和と発展に寄与する態度を養うこと。

4、家族と家庭の役割、生活に必要な衣、食、住、情報、産業その他の事項について基礎的な理解と技能を養うこと。

5、読書に親しませ、生活に必要な国語を正しく理解し、使用する基礎的な能力を養うこと。

6、生活に必要な数量的な関係を正しく理解し、処理する基礎的な能力を養うこと。

7、生活にかかわる自然現象について、観察及び実験を通じて、科学的に理解し、処理する基礎的な能力を養うこと。

8、健康、安全で幸福な生活のために必要な習慣を養うとともに、運動を通じて体力を養い、心身の調和的発達を図ること。

9、生活を明るく豊かにする音楽、美術、文芸その他の芸術について基礎的な理解と技能を養うこと。

10、職業についての基礎的な知識と技能、勤労を重んずる態度及び個性に応じて将来の進路を選択する能力を養うこと。

校長の職責は、この10項目の目標達成のための校務をつかさどることである。第1の項目から第3の項目までは、態度を養成するという一方で、基礎的な能力と基礎的な理解と技能とは別の人間としての形成力の内容をあげている。ここでの態度の養成とは、どのような力をさしているのだろうか。東洋思想のなかでは、安岡正篤が人間学でのべられるように知識、見識、胆識という三段階の深まりがあるとしている。知識とは理解していくことであり、見識は、判断力であり、胆識は、信念をもっての実践力である。

社会的価値に対する態度の養成は、社会的活

動や自然体験活動を通して、個人のパーソナリティーの内部にある行動を促す感情、認知への持続的な準備を不可欠のものとされる。態度は、個人の意識・価値観と社会的行動の相互関係、個人の状態と集団や社会制度などの社会組織を媒介とする相互関係などの社会的行動への態度養成という課題なのである。

第1の教育目標では、社会活動を通して、自主、自律及び協同の精神と公正なる判断力を身につけ、社会形成に参画する態度を強調している。ここでの社会の形成は、近代的な市民の形成ということで、民主主義、人権を尊重していくという公共の精神の態度養成である。第2の自然体験は、環境保全に寄与する態度養成であり、現代社会の深刻な環境問題に対する公共の精神形成である。市民として人間が生きていくうえでの基本的な暮らしにおける徳の形成を積極的に態度を養う課題としている。

義務教育の学校教育の目標は、生活に必要な衣食住、情報と産業の基礎的な理解、生活に必要な国語、生活に必要な数量的な関係、生活に必要な自然現象の科学的な理解、生活を明るく豊かにする音楽、美術、文芸をうたっている。また、健康で安全で幸福な生活のために必要な運動という心と体を鍛えることを大切な課題としている。

つまり、各教科の教育目標は、人々が幸福に生きていけるように生活との関係が強く求められている。それは、生きる力を養うために各教科の学力が不可欠になっているのである。ここでは、基礎的な能力を養う、基礎的な理解と技能という表現をつかっている。さらに、10項目の最後には、職業教育の基礎的な知識、技能、生き方の職業の意味などをとおしての進路選択のための教育を普通教育の大きな課題としているのである。この教育では、画一的な教育が、極めてなじまないのである。個々の児童生徒の興味関心や特性に合わせた教育実践が求められているのである。子どもの成長は、親や地域の影響をも強く受けている。

教育目標を達成するためには、家庭の文化、地域の文化とも密接に絡んでいる。それらは、郷土の伝統的な文化や歴史ともからむ。それは、民族的なアイデンティティへと発展していく。民族や

国家が先にあるのではなく、生きる力をつけていくために、個々の家庭や地域の生活文化からのおさえ方が大切である。

学校経営として、国家から出発するのではなく、個々の子どもの発達保障、子どもの将来の幸福実現ということが出発の基本である。未来の社会、未来の国家の形成者として、将来個々の子どもが主権者として、生きる力をつけてやることである。そのことが、結果として、郷土や国家の発展の力になっていくのである。

生きる力をつけていくためには、自然体験をとおして命や自然を大切にすることを身につけてやることである。持続可能な社会のために環境保全の学習は極めて大切な課題である。これは、それぞれの教科や教科外の教育活動を総合的にしていく課題によって達成していくことであることを見落としてはならない。つまり、第2の教育目標の課題を徳の問題として考えるだけではなく、科学的な理解と結びつけていくことが大切である。

自然現象の科学的な理解にしても、実験と観察をとおして、自然を理解しながら、それが、命や自然を大切にすることを身につけていくことが求められているのである。それが持続可能な社会への発展の理解にもつながっていくのである。理科としての教科の課題と社会の教科の課題を結びつけて、それが、命や自然を大切にすることを形成になる。総合的な学習の視点は大切なのである。

児童・生徒は、学校ばかりではなく、学校外の社会教育活動、伝統的な地域活動、仲間集団による遊び活動などをとおして、協働や連帯の精神を学びながら、市民としての規範意識や公正の判断力を身につけていくのである。また、児童・生徒の個性を発展させながら、自主的に考えられることと、自律的な精神の形成は重要な徳の形成でもある。

人間としてのあたりまえのウソをつかない、人をだまさない、弱いものいじめをしなという徳は、学校、地域、家庭で絶えず身につけられる環境の醸成が必要である。地域や家庭の状況によって、公の教育の場として、学校は、公共的な徳を身につけていく場であり、特別の意味も持っている。

この公の徳として、人間尊厳、民主主義、他民

族・他国との関係での異文化や異なる価値観を理解し、寛容と共存の平和教育は不可欠である。学校として、市民として、公の徳をどのように形成していくのかということは、児童生徒の教育には欠かすことのできないことである。この徳の問題も全体の学校教育のなかで位置づけていくことが求められる。

## 2, リーダーとして求められる校長の資質

学校教育法での職員を監督するということは、組織リーダーとして統括し、統率し、指揮をとっていくということであり、組織マネジメント的要素と、組織リーダーとしての要素をもっていることである。それは、職員を監視し、取り締まり、命令していくという意味あいではないことはいくまでもない。校長は、教育実践、そのものの現場での仕事である。そこでは、子どもの教育活動、地域との連携で先頭になって職員のリーダーとして、また組織マネジメントをしているのである。

校長は、リーダーとしての教育実践を率先垂範していくことが大切である。校長の資格は、教育関係職を一定年数、法的に要求しているのも、そのためである。校長は、管理的側面はあるが、リーダーとして、教育現場での教育実践者そのものであることを忘れてはならない。

地域での様々な学びを通して、物心両面にわたって地域を豊かにしていくことが必要な時代になっている。とくに、少子高齢化という新たな地域課題をかかえる現代は、地域活性化における学校の位置が目されることになっている。学校は児童・生徒の学ぶ教育機関としての存在ばかりではない。生涯学習という機関の側面が要求される大きな転換点にもなっている。このためには、従前の教職員の配置だけではなく、生涯学習機関や地域活性化という視点からの教職員の専門性の配置が求められている。義務教育の教育内容も生涯学習という視点からの基礎学力を考えることが重要である。

教育基本法は、第3条において次のように記している。「国民一人一人が、自己の人格を磨き、豊かな人生を送ることができるよう、その生涯にわたって、あらゆる機会に、あらゆる場所におい

て学習することができ、その成果を適切に活かすことのできる社会の実現が図られなければならない」。

このあらゆる機会、あらゆる場所において学習するというので、最も身近に地域のなかにある教育機関が学校なのである。さらに、この学校における児童・生徒の教育充実の観点からも地域との連携が求められることを見落としてはならない。

学校教育の目標に、ふるさと学習や地域教材などの視点が必要である。この教育目標は、生きるためのための学力、地域の暮らしや自然から学ぶ人間力の発達から求められているのである。ここには、学校教育の目標それ自身が、それぞれの学校で、子どもや地域の実態に即しての教育目標を具体的に明らかにしていく課題がある。

地域に開かれた学校運営の推進が求められる時代にあって、学校の全教職員はもちろんのこと、地域住民や保護者に対しても学校参加の透明性確保が強く求められる。ここでは、家庭や地域社会との連携が重要になっているからである。教育基本法において、学校、家庭及び地域住民等の相互の連携協力は、学校の責務となっているのである。教育基本法第13条は、このことを次のように指摘している。「学校、家庭及び地域住民その他の関係者は、教育におけるそれぞれの役割と責任を自覚するとともに、相互の連携及び協力を努めるものとする」。

学校の児童・生徒の教育実践において、家庭や地域の連携、生きる力を身につけていくために、ふるさと学習、地域教材を推進していく必要がある。このために、全教職員の全員参加の経営が、極めて重要である。この際に、校長のリーダーシップ能力、マネジメント能力が決定的に必要である。そこでの校長は、常に全教職員からリーダーとして人格的に尊敬を受ける存在であることが不可欠である。

学校においては、全教職員が共通理解を深めるうえで、職員会議がある。職員会議は、子どもの発達状況、さまざまな子ども問題状況、教育課題について教職員の意志疎通をはかる重要な場である。職員会議が形式化して、単なる伝達機関になっ

たり、それぞれの係の業務的報告であったりしては、全員参加経営が困難になる。職員会議の本質は、全教職員の全員参加経営の大きな場である。ここでは、教職員が話し合えて、子どもの実態が正確にとらえていく場にしなければならない。また、全教職員が教育実践の共通理解を深める場にしていかねばならないのである。このためには、校長のリーダーシップの役割が極めて大切ななのである。

### 3, ILO・ユネスコ「教員の地位の勧告」と校長

ところで、国際的な教員の職責の内容と地位については、「教員の地位に関する勧告」ILO・ユネスコの特別政府間会議での1966年の採択がある。その内容では、教育の進歩における教員の資質の向上があげられている。つまり、教員の専門職としての絶えざる継続的な研修と研究が求められているのである。そして、その地位は保障され、教員の個人的および共同の責任感の醸成を次のように強調されたのである。

「教育の進歩は、教育職員一般の資格および能力ならびに個々の教員の人間的、教育学的、技術的資質に依存するところが大きいことを確認する」。教育の進歩に、教育職員の能力向上が重要としている。そして、教員の地位も大切としている。

「教員の地位は、教育の目的、目標に照らしてきめられてくる教育の必要性にみあったものでなければならない。教育の目的、目標を完全に実現する上で、教員の正当な地位および教育職に対する正当な社会的尊敬が、大きな重要性をもっているということが認識されなければならない」。

教育の仕事は、専門職であるという認識も見逃してはならない。ILO・ユネスコは次のようにのべる。

「教育の仕事は専門職とみなされるべきである。この職業は厳しい、継続的な研究を経て獲得され、維持される専門的知識および特別な技術を教員に要求する公共的業務の一種である。また、責任をもたされた生徒の教育および福祉に対して、個人的および共同の責任感を要求するものである」。

専門職としての教員は、専門的な知識はもちろ



んのこと、公共的な業務の一種として、自分たちの責任をもつすべての子ども達の未来に責任をもち、創造的な仕事をしているのである。子ども達の未来に責任をもつということから、教員という仕事は、厳しい人格的な修養の努力と教育学的、教育技術的な力が求められているのである。

教員になるための養成課程では、一般教養科目、教育に応用される哲学・心理学・社会学および比較教育学の理論と歴史、実験教育学、教育行政、各教科の教授法、教えようとする分野に関する学習、十分な資格ある教員指導のもとでの授業および課外活動指導の実習をILO・ユネスコの教員の地位に関する勧告では指摘している。

また、教員の専門職の仕事に助言する官吏について、勧告は、教員の自由、創造性、責任感をそこなうものであってはならぬと次のようにのべる。

「一切の視学、あるいは監督制度は、教員がその職業上の任務を果たすのを励まし、援助するように計画されるものでなければならず、教員の自由、創造性、責任感をそこなうようなものであってはならない」。

つまり、教育の専門職は、職務遂行にあたって学問の自由を尊重して、子ども達に最も適した教材と教育方法を研究開発していくことの大切さをのべている。一律的に教材と教育方法を個々の教員におしつけるものでは決してないのである。

「教育職は専門職としての職務の遂行にあたって学問上の自由を享受すべきである。教員は生徒に最も適した教材および方法を判断するための格別に資格を認められたものであるから、承認された計画の枠内で、教育当局の援助を受けて教材の選択と採用、教科書の選択、教育方法の採用などについて不可欠な役割を与えられるべきである」。

子ども達の利益になるために、教員と父母との密接な協力が不可欠である。このことは、ILO・ユネスコの教員の地位に関する勧告の基本的な立場である。この際に、教員が本来的にもっている教育の専門職としての責任を決しては忘れてはならないことを指摘している。

つまり、父母からの不正、不当な干渉から教員は保護されなければならない。学校教育の実践

者のリーダーである校長は、専門職集団の自治を父母との関係でも発揮しなければならない義務をもっている。専門職のリーダーシップの立場から苦情ある父母と直接に、関係教員も含めて語り合うことが必要である。このことについて、教員の地位に関する勧告は、次のようにのべている。

「生徒の利益となるような、教員と父母の密接な協力を促進するために、あらゆる可能な努力が払われなければならないが、しかし、教員は、本来教員の専門職上の責任である問題について、父母による不正または不当な干渉から保護されなければならない。

学校または教員に対して苦情のある父母は、まず第一に学校長または関係教員と語り合う機会が与えられなければならない。さらに苦情を上級当局に訴える場合はすべて文書でおこなわれるべきであり、その文書の写しは当該教員に与えられなければならない。苦情調査は、教員が自らを弁護する正当な機会が与えられ、かつ、調査過程は公開されてはならない」。

父母と学校との連携、父母の学校苦情の処理においても校長の役割は、大きな意味をもっているのである。学校は、専門職集団としての学校自治と管理運営的側面や教育要求の側面から、教育の住民自治という二面をもっていることを見落としてはならないのである。校長は、この二側面からの学校経営のマネジメントとリーダーシップを発揮しなければならない。父母や地域の住民に対しても校長は、この二つの側面を理解してもらう経営努力が必要である。

学校経営の教職員の全員参加を促していくことで、教育の目標をきちんと共有していくことは大切である。様々な教育に対する価値観、方法は、個々の教員は必ずしも一致しているとは限らない。多様な考え、様々な方法によって、学校全体としてまとまっていくことが必要である。そのまとまっていく基本は、教育基本法や学校教育法での教育目標であり、また、国際的視野からは、ILO・ユネスコの教員の地位に関する勧告や、子ども（児童）の権利条約である。共通する基本的な教育目標については、それぞれの教職員が熟知していくことが必要である。校長は、そのための

研修を絶えず保障し、また、それを基盤にして、学校経営の共通の目標にしていかなばならないのである。<sup>(1)</sup>

#### 4. 子どもの権利条約の教育条項と校長

子どもの権利条約では、教育への権利が第28条でのべられている。その内容は次に示す5項目である。「a、初等教育を義務的なものとし、かつ、かつすべての者に対して無償とする。b、一般教育および職業教育を含む種々の形態の中等教育発展を奨励し、すべての子どもが利用可能でありかつアクセスできるものとし、ならびに、無償教育の導入および必要な場合には財政的援助の提供などの適当な措置をとること。c、高等教育を、すべての適当な方法により、能力に基づいてすべての者がアクセスできるものとする。d、教育上および職業上の情報ならびに指導を、すべての子どもが利用可能でありかつアクセスできるものとする。e、学校への定期的な出席および中途退学率の減少を奨励するための措置をとること」とすべての子どもに教育の権利を保障し、教育の機会の平等を達成するための項目を示している。

初等教育の無償ということは、授業料の無償ということばかりではなく、小学校での補助教材をはじめ様々な徴収金があるのが現実である。義務教育を受けるにあたって、平等に教育の保障がされることが不可欠であり、貧富の格差によつての差別があつてはならないということからの教育の無償化をうたっている。

校長として、学校経営において義務教育無償化が具体的に実施されているのか。学級での徴収金を個々の教師まかせではなく、学校経営として位置づけていくことは極めて大切である。また、個々の家庭の状況をふまえての就学援助の申請は、学校の事務職員の専門性をいかしながら、校長としての貧困児童の対策を学校経営上に位置づけていくことが求められている。

すべての子どもが利用可能な中等教育をどのように考えていくのか、すべての青少年がアクセスできるようにするための条件整備をどのようにすべきなのか。中等教育の無償導入についての必要な財政的提供は、高等学校の授業料無償化の措置

をめぐって大きな課題になっている。

校長としては、現実に貧困家庭の青少年の実態を学校経営としてきちんとしておさえておくことが必要である。子どものプライバシー尊重のもとに自発的に教育扶助や奨学金の奨励を行っていく工夫が必要である。学校の事務職員が子どもの教育への権利を保障していくための経済的措置の相談活動の役割が独自にあるのである。校長として、この事務職員の役割を学校経営のなかで位置づけていくことが不可欠である。

さらに、子どもの権利条約は、教育の目的内容を第29条で5項目のべている。「a、子どもの人格、才能ならびに精神的および身体的能力を最大限可能なまで発達させること。b、人権および基本的自由の尊重ならびに国際連合憲章に定める諸原則の尊重を発達させること。c、子どもの親、子ども自身の文化的アイデンティティ、言語および価値の尊重、子どもが居住している国および子どもの出身国の国民的な価値の尊重、ならびに自己の文明と異なる文明の尊重を発展させること。d、すべての諸人民間、民族的、国民的および宗教的集団ならびに先住民の理解、平和、寛容、性の平等および友好の精神の下で、子どもが自由な社会において責任ある生活を送れるようにすること。e、自然環境の尊重を発展させること」と5つの教育目的を指摘している。

子どもの人格、才能、精神的および精神的能力を最大限可能なまでに発展させることが第1の目的である。第2に、人権の尊重を発達させること、第3に、文化的アイデンティティの尊重と異なる文明の尊重を発展させること、第4に、すべての民族的、宗教集団、先住民の理解、平和、寛容、性の平等の精神を発展させる、第5に、自然環境の尊重を発展させることと、5つの教育目的の項目を簡略してのべている。それぞれの項目は、内容に深いものをもっており、項目ごとにくわしく検討する課題があるのである。

子どもの権利委員会は、この教育の目的について、くわしく次のような意見書を採択している。一般的意見第1号は、2001年に、第29条1項での教育の目的を次のように一般的意見として採択している。

「子どもの権利条約第29条1項は遠大な内容を有する。そこに掲げられ、すべての締約国が同意した教育の目的は、条約の核である価値観、すなわちすべての子どもに固有の人間としての尊厳、および平等かつ不可譲の権利を促進し、支え、かつ保護するものである。第29条1項の各号に掲げられた5つの目的はすべて、子どもの人間としての尊厳および権利を、子どもが有する発達上の特別なニーズおよび発達しつつある多様な能力を考慮にいれながら実現することと、直接結びついている。その目的とは子どもが有する全面的可能性をホリスティックに発達させることであり、そこには人権の尊重の発達、アイデンティティおよび帰属の感覚の増進、社会化および他者との交流および環境との相互作用が含まれる」。

この5つの教育目的は、人間としての尊厳および権利を子どもの発達の特別ニーズとしてとらえていくことが必要であるとしている。そして、それは、子どもの多様な能力の発達を考慮に入れて、全面的な可能性を、「全体」、「関連」、「つながり」、「バランス」といったことから発達させることを指摘している。

全体的には、人権尊重のための発達、アイデンティティの帰属感覚の発達ということから、5つの項目の関連、つながり、バランスが求められ、他者との交流や環境との相互作用が含まれていることも重視しなければならない。

また、29条の教育の目的は、子ども中心の、子どもにやさしい能力形成でなければならないことを強調している。すべての子どもが教育の権利を有していることは、子どもに人権尊重を保障することであり、ライフスキルを与えることである。子どもの自尊感情の発達、自身を発達させることは、学習能力、その他の能力を発達させていくうえで重要なことを子どもの権利委員会は次のように一般意見書で次のようにのべている。

「第29条1項は、第28条で認められた教育への権利に、子どもの権利および固有の尊厳を反映した質的側面を付け加えるだけにとどまらない。同時に、教育を、子ども中心の、子どもにやさしい、かつエンパワーにつながるようなものにしなければならないと力説しているのである。また、教育

プロセスがそこで認められた原則そのものにもとづくものでなければならないことも、強調している。

すべての子どもがそれに対する権利を有している教育とは、子どもにライフスキルを与え、あらゆる範囲の人権を享受する子どもの能力を強化し、かつ適切な人権の価値観が浸透した文化を促進するような教育である。その目標は、子どものスキル、学習能力その他の能力、人間としての尊厳、自尊感情および自信を発達させることにより、子どもをエンパワーすることにある。このような文脈における「教育」とは、正規の学校教育の範囲をはるかに超えて、子どもが個別にであれ集団であれその人格、才能および能力を発達させ、かつ社会のなかで全面的かつ満足のいく生活を送れるようにしてくれる、幅広い範囲の生活経験および学習過程を包含するものである」。

子どもの権利委員会の一般意見書では、子どもの権利は、子どもの教育内容でもあることを留意することが必要であるとしている。第29条の教育の目的をしっかりと根づいたものにするためには、グローバリゼーション、新たなテクノロジーによる変化の時代のなかでも5つの教育目的は不可欠の課題である。

グローバルなことと、新たなテクノロジーの教育と、国や地域に根づいたもの、個人と集団、伝統と近代、長期と短期、競争と機会均等、知識の拡大とそれを吸収する能力、霊的なものと物質的なものとの様々な緊張や衝突は、子どもの権利条約の29条の教育目的の5つの項目によって、バランスをとっていくことが大切であると次のように指摘している。

「教育に対する子どもの権利は、アクセスの問題（第28条）のみならず内容の問題でもある。第29条1項の価値観にしっかりと根づいた内容をもつ教育は、グローバリゼーション、新たなテクノロジーおよび関連の諸現象に駆り立てられた根本的な変化の時代につきまとう課題に対し、その人生の過程でバランスのとれた、人権に馴染んだ対応を達成する努力を行なううえですべての子どもにとって不可欠の手段である。

そのような課題には、とりわけ、グローバルな

ものと国および地域に根づいたもの、個人と集団、伝統と近代、長期的考慮と短期的考慮、競争と機会均等、知識の拡大とそれを吸収する能力、霊的なものと物質的なものとのあいだの緊張が含まれる。それでもなお、国および国際社会のレベルで真に期待できるプログラムや政策においても、第29条1項が体現する側面が大部分見失われており、あるいはたんに見せかけだけの付け足しとしてしか存在しないことが、あまりにも多すぎるようである」。

子どもの権利の第29条教育目的の5つの項目が見失われて、教育をめぐっての緊張や衝突に対する政策がだされても、それはみせかけのものにすぎないと子どもの権利委員会の一般意見書はのべている。第29条の教育の目的は、広範な価値観を指向して、寛容と友好の精神でおこなわれるものであると次のようにのべる。

「第29条1項の文言は、締約国は教育が広範な価値観を指向して行われることに同意するとなっている。この同意は、世界の多くの場所で築き上げられた宗教、民族および文化の境界を克服するものである。一見すると、第29条1項で表明された多様な価値観のなかには、一定の状況下ではおたがいに衝突すると思われるものがあるかもしれない。したがって、すべての諸人民間の理解、寛容および友好を促進しようとする努力は、子ども自身の文化的アイデンティティ、言語および価値、子どもが居住している国および子どもの出身国の国民的価値ならびに自己の文明と異なる文明の尊重を発展させることを目的とした政策と、かならずしも自動的に両立するわけではない可能性がある。

しかし実際には、この規定の重要性の一端は、まさに、教育に対してバランスのとれたアプローチを、そして対話および違いの尊重を通じて多様な価値観をうまく調和させることができるアプローチをとる必要性を、この規定が認めたところにあるのである。さらに、歴史的に人民の集団を他の集団から引き離してきた多くの違いを乗り越えるうえで、子どもは他に比べるものがない役割を果たすことができる」。

ここでは、一定の条件のもとでは衝突するかも

しれないことを寛容と友好の精神をもって、それぞれの文明、文化、価値観を尊重する教育の必要性があるのである。子どもの権利条約の第29条の教育目的は、人間の尊厳、多様性を認め、寛容と友好の精神の発達が基本にある。教育内容にバランスのとれたアプローチを、対話と違いの尊重を通して多様な価値観をうまく調和させるアプローチをとることの必要性を指摘しているのである。

第29条の教育の目的は、寛容と友好精神の発達のもとに、人種主義、人種差別、排外主義および不寛容に対する戦いであることを指摘している。無知と偏見がそれらに拍車をかけているのである。第29条の教育目的の実践は、人種主義や排外主義の諸悪の現象に反対する最優先の課題であると次のように子どもの権利委員会の一般意見書はのべる。

「委員会はまた、第29条1項と、人種主義、人種差別、排外主義および関連の不寛容に対する闘いとのかつつながりがあることも強調したい。人種主義およびそれに関連する諸現象は、無知が、人種的、民族的、宗教的、文化的および言語的違いもしくはその他の形態の違いが、偏見の悪用が、または歪んだ価値観の教育もしくは宣伝が存在するところで盛んになる。

このようなあらゆる失敗に対する、信頼におけるかつ持続的な解毒剤は、違いに対する尊重を含む、第29条1項に反映された価値観の理解および正しい認識を促進し、かつ差別および偏見のあらゆる側面に異議を唱えるような教育を提供することである。したがって、教育は、人種主義およびそれに関連する現象の諸悪に反対するあらゆるキャンペーンにおいて最高の優先事項のひとつとされるべきである。

人種主義が歴史的にどのように実践されてきたか、および、とくにそれが問題の地域社会でどのように現出しているか（または現出してきたか）について教えることの重要性も、重視されなければならない。人種主義的な行動は「ほかのだれか」だけが携わっているものではない。したがって、人権および子どもの権利ならびに差別の禁止の原則について教えるさいは、子ども自身の地域社会

に焦点を当てることが重要である。そのような教育は、人種主義、民族差別、排外主義および関連の不寛容の防止および根絶に効果的に寄与することができる」。

子どもの権利条約での第 29 条でのべられている教育の目的は、人生での全面的な関連、つながり、バランスというホリスティックな意味のアプローチを強調しているのである。知識蓄積を主たる焦点に競争を煽り、子どもへの過度な負担になる教育は、子どもの最大限の可能な発達を阻害し、人間を尊厳、自由な社会に全面的に責任をもって参加していく能力形成に反していくと、次のように警告している。

「第 29 条 1 項は教育に対するホリスティックなアプローチを強調している。このようなアプローチは、利用可能とされる教育上の機会において、身体的、精神的、霊的および情緒的側面、知的、社会的および実際の側面ならびに子ども期と人生全体の側面のそれぞれを促進することのあいだで適切なバランスが反映されることを確保するものである。教育の全般的な目的は、自由な社会に全面的にかつ責任をもって参加するための子どもの能力および機会を最大限に増進することにある。

知識を蓄積することに主たる焦点を当て、競争を煽り、かつ子どもへの過度な負担につながるようなタイプの教育は、子どもがその能力および才能の可能性を最大限にかつ調和のとれた形で発達させることを深刻に阻害する可能性があることが、強調されなければならない。教育は、個人としての子どもにきっかけおよび動機を与えるような、子どもにやさしいものであるべきである。学校は、人間的な雰囲気醸成し、かつ子どもがその発達しつつある能力にしたがって成長できるようにすることが求められる」（日本語訳：平野裕二）。

1998 年子どもの権利委員会の日本に対する第 1 回の総合所見について、学校での暴力と過当な競争主義に懸念を次のように表明している。「委員会は、学校における暴力が頻繁にかつ高いレベルで生じていること、とくに体罰が広く用いられていることおよび生徒の間で非常に多くのいじめが存在することを懸念する。体罰を禁ずる立法、

およびいじめの被害者のためのホットラインのような措置も確かに存在するものの、委員会は、現行の措置が学校暴力を防止するためには不十分であることに、懸念とともに留意する」。「競争の激しい教育制度が締約国に存在すること、ならびにその結果として子どもの身体的および精神的健康に悪影響が生じていることを踏まえ、……過度のストレスおよび忌避を防止しかつそれと闘うために適切な措置をとるよう次のように勧告する」。

2004 年第 2 回の子どもの権利委員会の総合所見では、子どもの権利教育を学校のカリキュラムに含める措置をとることを勧告している。

「公衆一般および子どもを対象として、条約、およびとくに子どもの権利の主体であるということに関する意識啓発キャンペーンを強化すること。子どもとともにおよび子どものために働いているすべての者、とくに教職員は、……条約の原則および規定に関する体系的な教育および研修をひきつづき実施すること。意識啓発キャンペーン、研修および教育プログラムが態度の変革、行動および子どもの取り扱いに与えた影響を評価すること。人権教育、およびとくに子どもの権利教育を学校カリキュラムに含めること」。

学校の教職員をはじめ子どもに関係する機関に働く職員は、子どもの権利条約についての原則、および規定を体系的に研修することを義務づけているのである。また、公衆一般および子どもを対象にした学校のカリキュラムの設定を提起している。

日本に対して、2004 年子どもの権利委員会の所見では、過度な競争によって、子どもの身体的、精神的な発達が阻害されていることを警告している。そして、貧しい家庭の子どもに対しての教育不平等が現れていることを指摘している。さらに、親とのコミュニケーションも次のように大きな課題としている。

「教育制度の過度に競争的な性質によって、子どもの身体的および精神的健康に悪影響が生じ、かつ子どもが最大限可能なまでに発達することが阻害されていること。高等教育進学のための過度な競争のため、学校における公教育が、貧しい家庭の出身の子どもに負担できない私的教育によっ

て補充されなければならないこと。学校における子どもの問題および紛争に関して、親と教職員とのコミュニケーションおよび協力が極めてかぎられていること。

2010年度第3回の子どもの権利委員会の総合所見では、2004年と同様に過度な競争による子どもの発達の阻害状況を指摘している。この過度な競争によって、子どものいじめ、精神障害、不登校、中途退学、子どもの自殺問題などを助長していると次のように留意し、学校制度および大学教育制度の再検討を勧告している。

「委員会は、日本の学校制度によって学業面で例外的なほど優秀な成果が達成されてきたことを認めるが、学校および大学への入学を求めて競争する子どもの人数が減少しているにも関わらず過度の競争に関する苦情の聲が上がり続けていることに、懸念とともに留意する。委員会はまた、このような高度に競争的な学校環境が就学年齢層の子どものいじめ、精神障害、不登校、中途退学および自殺を助長している可能性があることも、懸念する。委員会は、学業面での優秀な成果と子ども中心の能力促進とを結合させ、かつ、極端に競争的な環境によって引き起こされる悪影響を回避する目的で、締約国が学校制度および大学教育制度を再検討するよう勧告する」。(2)

これらの子どもの権利条約での第28条教育の権利や、第29条教育の目的についての子どもの権利委員会の一般意見や、三回におよぶ総合的な所見では、日本の学校教育制度の再検討が求められ、そして、改革しなければならない項目を提起しているのである。国際的にみて、子どもの権利という視点から日本の学校教育は改革が強く求められているのである。

学校教育法での教育目標の項目は、国際的な動向を含めて、具体的な教育目標の検討が急がれているのである。これらの教育改革の課題は、学校教育の現場から具体的に改めていくことが不可欠である。この具体的な教育改革を学校の現場から改めていくには、学校の自律性をもって、全教職員の学校自治による全員参加経営、住民の教育自治による学校との連携が求められるのである。これらの実践的なかなめになるのが、校長のリー

ダーシップである。

個々の教師の活動というまでもないことであるが、学校全体の活動をひっばる仕事に責任をもっているのは、校長である。学校教育法の10項目の教育内容課題達成において、校長のリーダーシップは大きな役割をもっている。校長はまさに教育の現場での船頭である。これらの学校教育活動を行っていくうえで、教職員のリーダーとして、教育活動を統括し、監督する責務がある。義務教育の小中学校は、学校教育法における義務教育での10項目の教育目標を実現していくうえで、地域住民との関係、地域文化、地域の自然を生かした教材開発が求められ、さらに、学校施設の開放として社会教育活動との関連を強くもっているのである。

学校と社会教育の連携は、校長の学校経営としても大きな位置を占めているのである。とくに、コミュニティスクールが推進されている今日では、その役割は特別に重要になっている。社会教育との連携、教育の住民自治を学校レベルで実現していく時代になっている。生きる力を育てていくためには、学校ごとに、子どもの実態や地域の状況にあわせて、教育目標を具体化していくことが不可欠である。リーダーとし校長の仕事は、その責任を持たされていることを見落としてはならない。

この仕事は、校長の個々の能力では到底実現できるものではなく、教職員全員の参加のもとに、地域住民の協力も得て、創意工夫していかねばならないことである。校長は、組織的に学校ぐるみ、地域ぐるみの新しい教育によって、未来を担う子ども達を成長させていくリーダーである。まさに、校長は、新しい未来の時代をつくりあげていくために、全教職員の個々の能力を引き出し、創意工夫して学校全体で活動ができるように、統括し、学校教育現場の第一線のリーダー的存在として活躍する立場にある。

##### 5、校長の人間力の絶えざる研鑽

文部省総務審議官、初等中等局長、国立教育研究所所長などの文部省の要職を経て、駒場東邦中・高等学校校長を経験した菱村幸彦は、「現代校長

学」をまとめている。そこで、菱村は、校長の能力に、マネージメント能力で十分と思っていたが、自分が校長をやってきて、それだけでは不十分であることに知ったとしている。校長に求められるのは、教育実践に裏付けられた人格的な力、人間的な魅力であると次のように指摘している。

「私は、校長になるまでは、マネージメント能力こそが校長に求められる資質・能力だと思っていた。しかし、校長になってみて、それだけでは足りないことを知ったのである。官庁や企業のように、合理性とか効率性を重視する組織なら、管理職の資質としては、実務処理能力が優先する。だが、学校は人間を教えて育てるという創造的な営みを行う価値形成な組織である。

そうした組織では、実務処理能力をもっているだけでは、優れたリーダーとは言えない。校長には官庁や企業の管理職とは違った特別の資質がもとめられるのだ。では、校長に求められる特別の資質とは何か。これはなかなか言葉ではうまく言えない。あえて言えば、教育実践力に裏付けられた人格的な力あるいは人間的な魅力とでも言おうか。と校長の人格力を強調する。さらに教育信念の重要性を次のようにのべる、「長く教職にあって児童生徒の訓育にたずさわってきた校長は、教職生活のなかで、おのずから身につけた実践的教育観がある。そうした教育観は確固たる教育信念となり、教師や児童、生徒に影響を与える人格力となっている。たとえ独断や偏見があっても、長年の教育的実践のなかで体験的に培われた教育的信念には迫力がある」。<sup>(3)</sup>

菱村幸彦は、長年にわたって文部省の役人務めで、重責を果たしてきた人であるが、文部省の役人を退職後に中高の私立学校の校長を経験されて、率直に自分のいままでの考えを反省して、校長の能力にとって、特別の人格的な力、人間的魅力の大切さを痛感しているのである。それは、官庁の管理職と全く異なるところの人間を育てるといふ特別の資質をもった創造的な営みの仕事ということに気がついたとしている。

人生は常に反省ということである。文部省の役人としての重責から私立中高の校長という立場が異なっていけば、より問題が深まっていくという

ことを菱村幸彦はのべているのである。ここでも大切なことは、かれが公立の中高の校長ではなく、私立学校の校長になったということを考えておかねばならない。

かれは、さらに、「校長の教育的信念は、学校の改革にはとくに重要となるのではないか。校長が単なるマネージャーであっては改革はできない。学校の改革は、学校を変革しようとする校長の強い教育的信念があって、はじめて可能となると思う」。

現代の学校教育は、学校改革が求められる時代であり、この時代の要請に応える校長には教育理念に支えられた強い教育的信念、校長の人間的な力、人間的な魅力が求められていると言うのである。校長は学校を管理するマネジメント能力以上に、人間的な魅力をもって全教職員から尊敬される人格の向上が要求されているのである。ここでは、マネージメント能力ではなく、リーダーシップの能力が不可欠になっていることを文部省の重責を努めてきた菱村が、校長になって、初めて認識したということは注目することである。

さらに、菱村幸彦は、文部省の教育行政にいたときは、教育のシステムが重要であると考えていたが、校長になって、教育の善し悪しは教師次第であるということを知ったと次のように述べている。

「私は、教育行政にいるときは、教育を改革するには教育システムを改善することが重要だと考えていた。その後、私立学校の校長になってみて、教育をよくするには、システムの改革もさることながら、それよりもっと大切なことがあるように思うようになった。教育現場に出てみて、教育の善し悪しは、結局、教師次第であると知った。教育の質を決めるのは教師においてほかにないと痛感した。その意味で「百の教育政策より一人の教師」が大切だと思っている」。<sup>(4)</sup>

菱村は、教育の善し悪しは、システムよりも教師次第であることを校長になって気がついたとしている。教師自身の質の重要性に、個々の教育実践が学校全体のなかでの教育活動の中で位置づけられことが重要なのである。学校の教育活動は、協働の営み、全体のなかでのハーモニーをもつ教

師の教育力をみていかねばならない。菱村の提起する一人の教師の質を個のレベルの教師に閉じ込めてしまえば、学校経営の問題につながらない。

ところで、学校はタテ組織ではなくヨコ組織が本質で、文部省の官庁の中で暮らしてきた菱村にとって、大きな違いを知るのである。組織のメンバーは、信頼関係のなかでのヨコ組織で一体となっていくのである。校長が外部から強いプレッシャーがあっても部下は、必ずしも学校の代表者である校長を支えることはないというのである。校長が苦悩を深めるのは内部の支援がないときであると。

「問題がいかに深刻でも、組織内で所属メンバーが一体となってトップを支える態勢にあれば、トップは耐えられる。耐えていればいつかは切り抜かれる。トップの苦悩が深めるのは内部の支援がないときである。校長が外部から強いプレッシャーを受けようとも、校内の教職員が一致協力して、校長がんばれという状況なら、校長はどんなに辛くとも、それに耐える勇気がでてくるに違いない。ふつう企業や官庁では、たとえば外部で強い逆風が吹いても、少なくとも部下は上司を支えてくれる。ところが、学校は必ずしもそうではないようだ。そこがタテ組織とヨコ組織の違いなのか」。(5)

校長が外部から強いプレッシャーがあるときに、校長がんばれと学校の教職員全体が支えていくのは、校長であるからという職階ではなく、学校経営のリーダーシップをとって、教職員から信頼されているということが絶対条件になるのである。ここに、学校のヨコ組織の特徴があり、校長は、リーダーとしての深い教育学的、教育心理的な教養をもっていることが求められているのである。また、一般的に幅の広い教養をもつてのリーダーとしての人格を高めていくことが必要になっているのである。

## (2) 校長と教育長との役割の違い

### 1. 教育委員会の仕事の本質

校長と教育長の関係は、教育条件整備が教育長の責任であり、教育実践は、学校長のリーダーシッ

プと組織マネジメントのもとで行われるものがある。学校の設置、学校の統廃合、管理及び廃止に関する事務の管理及び校舎の管理や備品の管理などは、教育長の仕事である。

教育長は、市町村自治体との関係をもって、教育行政に責任をもっている職務である。少子化のなかで地域の教育条件整備をどうしていくのかという大きな課題が今日的にある。また、子どもの貧困、いじめ問題、落ちこぼれ問題、地域の物心両面の荒廃問題等をどう克服して、未来に夢の持てる地域の教育計画は極めて大切な教育長の仕事である。

教育長は、教員委員会や市町村の教育事務局長の責任をもち、地方自治体の一般行政とも連携し、地域振興の人材育成、文化の発展に協働していく責務をもっている。校長は、教育実践そのものを教育長から委嘱されているという関係では決してなく、校長の上司が教育長という関係でもない。

教育委員会は、学校の予算の配分権(査定)があり、学校の職員の任免その他の人事権をもっている。このことによって、教育実践に強い影響をもてる立場にあるが、しかし、教育長の職務と校長の職務は、本質に異なる。そのことを理解して、決して財政誘導や人事の任免権で、教育実践に介入してはならないというモラルが強く要求されているのである。

教育長は、教育行政に職務を専念し、教育実践の現場を支配するということがあってはならないのである。学校事務に関する教育長との関係の仕事は、学齢簿の編成、区域外就学に関する協議、入学期日の通知、学校の指定、就学義務の猶予・免除・履行督促、就学援助、児童生徒の出席停止である。教育長は、教育行政の事務局と五名の委員で構成される教育委員会の両面の仕事をもっている。さらに、休業日、学年及び学期の期間の決定・伝染病予防上必要な臨時休業も教育長、教育委員会の仕事である。

教育委員会は学校管理について、組織編成や教育課程、教材、その他管理運営の基本的事項について、必要な教育委員会規則を定めるものとして、学校管理の教育委員会規則によって、それらを定めて、学校に対して、許可や承認を得る



ものではない。

例えば、教育課程の編成、年間指導計画の策定は、校長の職務権限である。学校の教育課程を教育長に届けることは校長の仕事である。教育実践の具体的な計画は、教育長ではなく、校長が校務をつかさどることによって、全教職員の英知によって決められていくものである。

地方教育行政の組織及び運営に関する法律では、教育の政治的中立、教育行政の安定の確保、教育行政と一般行政における調和と連携を定めている。地方教育行政は、地方自治法を前提としての特別法的意味をもっている。地方自治法で定められた住民の福祉向上を図ることを基本として、住民の身近な行政はできる限り地方公共団体にゆだねるということで、住民の直接請求権である条例制定、解散・解職請求が認められているものである。

ここでの福祉向上という意味は、狭い福祉行政ということではなく、その能力に応じて等しく教育をうける権利が暮らしのなかで生かされことである。地方公共団体は、住民すべての生活の場面で、健康で文化的な生活、幸福に暮らせるような条件を、公的に整備することを求められている。とくに、教育行政の特殊性は、教育実践の条件整備ということで、安定性の確保ということで、生徒、児童数によって、くるくると学級の編成や学校の存続が変わるようなことでは、子ども達、住民の学習権が犯されることになる。

この意味で、人間の生存にとって不可欠な手段である学習権を地域で保障するという国際的な常識を踏まえておくことが必要である。1985年のユネスコの学習権宣言は重要な問題を提起している。その一部を引用しよう。「学習権は、人間の生存にとって不可欠な手段である。もし世界の人々が、食糧の生産やその他の基本的な人間の欲求が満たされることを望むならば、世界の人々は学習権をもたねばならない。もし、女性も男性も、より健康な生活を営もうとするなら、彼らは学習権をもたねばならない。もし、わたしたちが戦争を避けようとするなら、

平和に生きることを学び、お互いに理解し合うことを学ばなければならない。学習こそはキー

ワードである。学習権なくしては、人間的発達はあり得ない。学習権なくしては、農業や工業の躍進も地域の健康の増進もなく、そして、さらに学習条件の改善もないであろう。

端的に言えば、このように学習権を理解することは、今日人類にとって決定的に重要な諸問題を解決するために、わたしたちがなまじろ最善の貢献のひとつなのである」。

教育委員会も地方公共団体のひとつの委員会として、第180条の委員会規定のなかで位置づけられている。その条文は、「教育委員会は、別に法律に定めるところにより、学校その他の教育機関を管理し、学校の組織編成、教育課程、教科書その他の教材に取り扱い及び教育職員の身分取扱に関する事務を行い、並びに社会教育その他教育、学術及び文化に関する事務を管理し及びこれを執行する」となっている。

教育委員会の職務権限は、地方教育行政の組織及び運営に関する法律での第21条で19項目の仕事が書かれている。1、学校その他の教育機関の設置、管理及び廃止、2、学校その他教育機関の財産管理、3、学校及びその他教育機関の職員の任免その他人事にかんすること、4、転学及び退学に関すること、5、学校の組織編成、教育課程、学習指導、生徒指導及び職業指導にかんすること、6、教科書、その他教材にかんすること、7、校舎その他の施設及び教具に関することその他の設備の整備にかんすること、8、校長、教員その他の教育関係職員の研修にかんすること、9、校長、教員その他の教育関係職員並びに生徒、児童及び幼児の保健、安全、厚生及び福利に関すること、10、学校その他の教育機関の環境衛生にかんすること、11、学校給食に関すること、11項目までが、学校教育を中心とした教育条件整備、教育機関等の管理に関することとなっている。

教育委員会の職務権限の12項目は、青少年教育、女性教育及び公民館事業その他社会教育に関すること、13、スポーツに関すること、14、文化財に関すること、15、ユネスコ活動に関すること、16、教育法人に関すること、17、教育に係わる調査及び基幹統計その他の統計に関すること、18、所掌事務に係わる広報及び所掌事務に係わる教育

行政の相談に関すること、19、当該地方公共団体の区域内における教育に関する事務。

12項目に、すべての国民があらゆる機会、あらゆる場所を利用して、自らの实际生活に即する文化的教養を高めるための社会教育法がある。13項目のスポーツに関することは、幸福で豊かな生活をおくるための国民の権利としての生涯スポーツを推進するスポーツ基本法がある。14項目の文化財に関することは、文化財を保存し、且つ、その活用を図り、もって国民の文化的向上に資するという文化財保護法がある。

地方教育行政の組織及び運営に関する法律では、第30条に教育機関の規定がのべられている。10項目までの学校教育目標と並列したその他の教育機関は、図書館、博物館、公民館等が記載されている。この教育機関についても、図書館は、社会教育法に基づき図書館法が定められている。また、歴史、芸術、民俗、自然科学等に関する資料を収集し、保管し、展示して教育的配慮に基づき一般公衆の教養、調査研究、レクリエーションに供するために博物館法が制定されている。

教育委員会の事務局の仕事は、学校教育から社会教育、スポーツ、文化財保護、図書館、博物館など広範囲に含まれているのである。教育長の仕事は、自己の教育行政の専門性を生かして、広範囲の仕事をつかさどり、レイマンコントロールの原則を生かした合議機関の教育委員会にはかって、地域の教育文化政策を担っていく責務などである。学校教育の条件整備も父母や地域住民の教育要求の多面性、広範囲な教育文化施策の責任から位置づけをしていくことが求められている。教育長は、地域教育振興施策をつくりあげていくうえで、総合的な企画能力と調整能力、住民自治を尊重していくレイマンコントロールのセンスが要求されているのである。

## 2、教育長の資格要件と地域教育計画・地域教育振興の行政能力

教育長が人格が高潔で教育行政に識見を有するものなから任命していくということは、以上のような広範囲な教育文化行政に責任をもって、地域教育計画、総合的な地域教育振興を推進し

て能力をもっているかどうかという意味からである。とくに、学力向上という教科をどう教えていくのかという学校教育関係者に見られる教科専門的な狭い知見ではない。それは、学力向上という成績主義を重視する学校教育ばかりではなく、多様な進路、調和ある地域の発展の人材養成、グローバルに対応できる能力、地域の文化振興、地域の健康等の総合的な地域教育行政の視点が求められるのである。

校長経験者が教育長になっていく場合においても、校長としての地域連携、社会教育との連携、地域教材など住民との関係をもつての学校経営の経験は、極めて大切である。それは、総合的な地域教育計画や地域教育行政の能力の蓄積として大いに意味をもっていく。

また、教育行政にかかわっていく経験は、教育法規などを実践的に学び、また、社会教育行政などは、地方の一般行政との連携も深くもつことが必須である。学校教育の体験ばかりではなく、広く教育行政を体験し、住民の暮らしと学習との関係を学ぶことは、総合的に教育行政に責任をもっていく人材形成として大切なことである。教育長になりうる総合的な教育行政の幹部の養成は、地域の教育文化・スポーツの発展にとって極めて大切である。

教育長は、教育行政に責任をもつ知見と能力をもつ専門性が要求されている。しかし、同時に、レイマンコントロールの原則をもって、父母や住民の多面的な教育要求を地域教育計画にしていくことが要請されている。これには、父母や住民との協働していく力が求められる。教育委員会は、合議制で地域の教育施策と執行、管理を決定していく機能をもっている。一方で教育行政の住民統治、住民全体の教育要求の施策実現ということから教育委員のメンバーが求められる。この趣旨から、教育委員は、地方教育行政の組織及び運営の法律において、年齢、性別、職業等に著しい隔たりが生じないように配慮することが強調されている。

これは、地域の教育課題から教育振興計画をたてられるように、狭い教育の現場主義的専門性の偏りを廃するために、住民のそれぞれの層から選

ぶというが求められているのである。教育行政の施策の決定において、不公正や派閥性、私物化を廃するためにも年齢、性別、職業の偏りが生じないようにすることが原理・原則である。また、保護者が委員に含まれるように規定している。

教育委員の素人統制というレイマンコントロールという原則は、狭い教育の専門主義に偏った教育現場を是正するという意味では、大切なことである。現代の複雑な教育現場の状況や多様化した住民の教育・文化要求、多元的な地域の教育機関の設置や充実化、地域づくりと教育振興、住民の高度な学習要求、学校でのいじめや体罰などの危機管理の深刻化などからみれば、単純な素人統制ということではなく、個々の教育現場での狭い専門主義の克服ということから地域を総合的な教育計画、教育振興の視点が大きな課題になっている。

現実の地域教育施策に、レイマンコントロールを直接に関係していない部外者ということでは、現場の学校教育体験者や大学教員の狭い専門主義を克服していくことにはならない。教育と学術についての識見をもっているという趣旨を広く総合的な地域教育施策の要望で合議できる識見として理解することが求められているのである。

この意味で、教育・文化、スポーツに関する広い教養性が委員に求められている。教育の専門家としての大学教員や校長経験者を選ぶ場合でも、その自己の研究してきたことや体験してきたことの狭い専門主義ではなく、地域の総合的な教育施策を可能にするような人格高潔で、教育や学術の幅広い教養的な知見が求められている。

委員は教育、文化、スポーツ等に関する要望の広がりに対応する観点から、地域の状況に主体的かつ積極的な教育行政を展開する姿勢が求められている。教育委員の構成を多様なものとする趣旨から行うものであるという事務次官通達が平成13年8月にだされている。

この通達が十分に機能しているのか。その検討は、その地方自治体の法令遵守の教育行政からみて、極めて大切なことである。トップの人事が公正にされていなくて、その地方自治体の教育行政が公平にされる保障があるのかということである。これは、教育行政をめぐるその地域の民主主

義の成熟度を表していく。

教育委員会は、教育という特殊性から教育を受ける権利、多元性、政治的中立、安定性の確保、専門性の確保ということから特例的規定がある。そのために、地方教育行政の組織及び運営に関する法律が制定されたのである。この特例的規定は、決して地方公共団体での地方自治の本旨からはずれるものではない。

従って、教育長は、地方公共団体の特別職になった。教育長は、人格が高潔で、教育行政に関し識見を有するものなから任命されることになっている。教員委員は、人格が高潔で、教育、学術及び文化に関して識見を有するという事は、教育長と同じであるが、レイマンコントロールからの識見と教育長の教育行政に関し識見をもつことと異なっている。

なぜ、教育長は、教育行政に識見を有することが要求されているのであろうか。また、教育行政の識見とはなにをさすのであろうか。教育委員会はレイマンコントロールからの合議制であり、教育委員会には教育行政を執行する事務局がある。教育長は、合議制会議を主宰と、事務をつかさどるという二つの役割がある。この両面をもっているのが教育長である。また、レイマンコントロールという素人制を尊重し、教育と文化の要求の多面性ということから幅の広い識見と教育行政の多元性、地域連携の期待が要求されているのである。

### 3、校長の裁量権の拡大と学校の自主性、自立性の確立

学校組織マネジメントとして、学校の自主性、自律性の確立として、校長の裁量権の拡大、学校経営についての説明責任、地域住民・父母の意見を学校教育に反映される答申として、中央教育審議会は、教育行政のあり方を平成10年に出している。

この答申では、日常的な学校運営は校長に委ねられているとしつつも「教育委員会と学校との関係については、教育委員会の関与が必要以上に強すぎて学校の主体的活動を制約している一方で、学校が危機に陥った際に学校任せにするなど緊急の事態の場合の学校に対する支援体制が十分では

ないとの指摘がある」と述べている。また、答申では、「校長が、自らの教育理念や教育方針に基づき、各学校において地域の状況等に応じて、特色ある教育課程を編成するなど自主的・自律的な学校運営を行うことが必要である」と地域の状況に即しての特色ある教育実践の実現をあげている。

さらに、校長の任用資格と選考のあり方についても答申は、リーダーシップを発揮できる校長、教育理念や識見を有し、地域や学校の状況を的確に判断できる校長の必要性を次のように強調している。「学校において個性や特色ある教育活動を展開するためには、校長及びそれを補佐する教頭に、教育に関する理念や識見を有し、地域や学校の状況に・課題を的確に把握しながら、リーダーシップを発揮するとともに、教職員の意欲を引き出し、関係機関等との連携、折衝を適切に行い、組織的、機動的な学校運営を行うことができる資質を持つ優れた人材を確保することが重要である」としている。

地域や子どもの状況を踏まえての学校教育実践は重要な課題である。そのための創意工夫には、校長のリーダーシップのもとに、全教職員がそれぞれの力を発揮することである。さらに、一致協力していく全員参加経営の方式が求められている。地域との関係においても学校は生涯学習機関視点からの役割が期待されている。このことを中央教育審議会の答申は次のように提言している。

「地域や子どもの状況を踏まえた創意工夫を徹らした教育活動を展開していくには、校長、教頭のリーダーシップに加えて、教職員一人一人が、学校の教育方針やその目標を十分に理解して、それぞれの専門性を最大限に発揮するとともに一致協力して学校運営に積極的に参加していくことが求められている。このことは生涯学習社会を構築し、学校が地域の専門教育機関として期待される役割を担うためには重要である」。

地域の児童・生徒が学ぶという側面の学校ということばかりではなく、地域の青年、成人、高齢者にとっての教育機関としての学校の役割が期待されているのである。国民的な学習も全世代にわたって保障していくためには、従前から地域に大

きな役割を果たしてきた学校が地域の暮らしに根ざしての生涯学習機関の意味をもつことが期待されているのである。まさに、時代は、新しく子どもをめぐる複雑な状況に即して、地域に根ざした学校運営、父母と連携していく学校のあり方が求められているのである。

### (3) 稲盛和夫の人を生かす経営論から校長のリーダーシップのあり方を考える

#### 1. 企業トップのリーダーシップ能力の重要性

企業においてもトップや幹部は、マネジメント能力だけではなく、リーダーシップ能力が求められる時代になっている。組織を維持管理するマネジメントだけではなく、経営能力として、現実の市場に対して創造的な変革の戦略をもっていなければ企業そのものの存立が厳しい時代になっている。

それぞれの地域に応じて、また子どもの実態に対して、学校教育は多様化し、複雑になっている。学校教育の改革が、子ども、地域の状況に対応させて、具体的に教育理念や教育目標を定めていかねばいかねばならない時代である。つまり、現代は、学校の管理やマネジメントという発想から校長のリーダーシップが鋭く問われる時代である。企業と学校の社会的役割は、経済活動と子どもの発達の支援活動と、本質的に異なるところがあるが、変革する組織におけるリーダーシップのあり方は共通している。この意味で、稲盛和夫の提起する企業における全員参加経営方式の新しい動きから学ぶべきことは大いにある。

現代は、社会全体に格差が拡大し、職場が様々な矛盾をかかえ、生き甲斐をもてずに働いている社員も少なくない。社会的、職場内の矛盾から精神的な疾患も増大しているのも現実である。教員の社会では、精神的な疾患で休職する人が増大し、深刻な問題を作り出している。これは、教員の個人的な問題というレベルではなく、子どもの指導上の問題状況、職場における人間関係、評価問題も含んで、校長のリーダーシップのあり方、教育委員会のあり方の問題を提起している。

企業経営は、厳しい国際競争のなかで、極めて

難しくなっている。とくに、中小企業の経営では、創意工夫して新しい市場に向かっていかねばならない時代である。マネジメント能力だけでは、問題の対処ができなくなっている。社員一人一人が現実の厳しい状況を認識して、全員参加経営をしていかねばならない状況になっているのである。全員参加の経営を行うためには、トップは個々の社員から尊敬されるような存在にならねばならない。トップは、持続可能な企業の発展のために、人格を磨いていくことが要求されてきているのである。

稲盛和夫は、京セラを零細企業から世界的な企業に育てあげた経営者である。彼は、リーダーとなるために、従業員から尊敬されるように、率先垂範の実践を強調している。そして、先人の教えを絶えず学び、無私の心による自己犠牲を厭わず、自分を磨き、尊敬されるように努力することを力説している。中小企業にとって、持てる資源は人しかない。今いる従業員の力を最大限に引き出し、事業を成功させていかねばならないという信念からである。

京セラは、創業間もないときに、高卒の若い社員から集団交渉を突きつけられた。若い社員は会社にとって宝である。若い社員との集団交渉の中から、会社の理念を「全従業員の物心両面の幸福を追求する」ということを定めたのである。

また、稲盛和夫は、全従業員から信頼されるために、自分自身の人間性を常に高めていく努力をしたのである。創業まもない頃に高校卒業11名の社員から突然団体交渉を突きつけられた。この経験が、京セラの理念をつくりあげていく原点になったのである。要求が実現できなければ全員辞めるという中での、会社の理念の形成である。できたばかりの会社にとって若い社員が辞めたら、大変なことになることを稲盛和夫は十分に認識していた。

しかし、約束をすればウソになる。三日三晩の話し合いで、稲盛を信用してくれと、みんなが入社して心からよかったと思える会社にするために全力を尽くすということで、会社の理念も明確にしたのである。<sup>(6)</sup>

学校のトップである校長は、教職員から人格的

に尊敬されるように努力することが大切である。学校経営の全員参加は、校長のリーダーシップによって可能になる。とくに、学校は、人を育てることが仕事である。教職員の教育活動をとおして、子ども・青年の将来に大きな影響を与えていく場でもある。仕事そのものが人格と深く関わっている。教育者自身が常に人格的に高まって、人間的成長を直接に児童・生徒との関係で求められていくものである。

校長はそのトップとして、とくに厳しい人格性を要求され、人間的に高まっていくことが特別に要求されるものである。稲盛和夫がのべるリーダーの条件として、無私の心をもって、自己犠牲を厭わず、自分を磨く、教職員から尊敬されていくことが不可欠である。教職員を人事管理し、職務命令の権限を有するという一方で、教職員の自発性や意見を十分にとりあげずに学校経営を行っていけば、教職員自身の生き甲斐をもっての意欲的な教育活動につながっていかないのである。

個々の教職員が萎縮したり、閉鎖的に学級王国をつくってしまえば、学校全体としての教育活動のハーモニー、協働性ができない。そうなれば、機械的な職務分掌になって、教育活動自身も管理主義になっていく。それでは、子どもの状況を十分に把握することすらできない。校長が、教職員全員の学校経営に参加させていくリーダーシップは極めて重要になっている。

## 2. 稲盛和夫の人を生かす経営の率先垂範から学ぶ校長の学校経営

校長自身がリーダーシップを発揮していくためには、率先垂範して子どもや青年のなかに入って、また、地域の住民や父母との話し合いなど、校長としての役割から教育活動をしていくことである。いうまでもなく、自己の地位や名誉のための自己保身は、校長にとっての職務から大きなマイナス要件になっていく。

校長は、人を育てる仕事でのリーダーシップを発揮するために、無私の心、利他の心から、人格を高めていくことが特別に求められているのである。人間として何が正しいのか、子どもの発達はどうしたら可能になるのか、なぜ子どもは発達の

つまずきがあるのか、先人の教育学や哲学、生き方を常に学ぶことが求められているのである。

稲盛和夫は、人格を高める二つの方法として、先人の教えを、哲学や思想などから人間として何が正しいのかということを読みながら経営をしてきたことと、もう一つは利他の行為で他人のために善きことを行う努力をしてきたとする。

「私の両親から教わった「人間として何が正しいのか」というプリミティブなことをベースに経営をしていこうと思いました。プリミティブなものから始まって、だんだんと高度なものを勉強し、それを自分の価値観に、自分の哲学にしてきたわけですが、そういった「先人に学ぶ」ことも人間をつくっていきます。もう一つは、やはり善きことをなす、つまり「利他の行為」です。「積善の家に余慶あり」「情けは人のためならず」というように、他人さまのために尽くす、善きことを行うことは、自分の人格を高めることにもなっているのです」。<sup>(7)</sup>

稲盛和夫がのべる人格を高める二つの方法は、企業経営のトップばかりではなく、学校経営のトップの校長にも通ずるものである。このことは、人を育てる組織のトップとして、特別に意識して求められるものである。

経営は「値決めなり」ということで、お客さんのために優先にして、売れる値段で売るのではなく、自分でこうあるべきだと考えて値段を決めていくのである。このためには、トップは、第一線にたつて、率先垂範の精神で指揮をとっていくということになっていく。

経営は値決めなりの精神を学校経営で考えるならば、学校教育の対象は、直接的に児童・生徒であり、その発達保障をいかに実現させていくかであり、子どもの達の将来にとって、いかに幸福追求に貢献できるのかということである。

校長は、児童・生徒と率先垂範して関係をもつて、彼ら、彼女らの状況把握と要望を的確に掴み、適切に判断して、学校教育課程の編成素材をつかむことである。これには、地域や父母の状況をも加味して、児童生徒の発達やつまずきの問題状況をつかんでいく努力が校長に求められている。当然ながら、校長は、個々の教職員と協働して、よ

り正確な状況把握をしていくことが不可欠である。

稲盛和夫は、自発的エネルギーこそ企業発展の原動力であると考えている。このためには、企業文化として、なんのために会社があるのか。そのためにはどういう考えが必要かを明確にして、全従業員と経営理念や経営哲学を共有できるかどうか基本であるとしている。このことについて稲盛和夫は次のように述べている。

「立派な企業文化は、中小企業が伸びていこうとする場合の根幹になります。資金、設備、人材などの見える部分は、どの要素を比べても、大企業に比べれば、中小企業は見劣りします。それがないものねだりしたところで意味がありません。大企業があまり関心を払わない見えない部分、すなわち企業文化をすばらしいものにつくり上げることで、企業としての競争力をつけていくのです。ですから、トップは企業の使命と目的を明確にして、しっかりした企業文化を育て上げ、従業員と考え方を合わせていくことに最大の経営努力を注いでいくべきだと、わたしは考えています。すばらしい経営理念にもとづいた企業文化があれば、従業員は心から賛同し、会社発展のために自発的に行動するようになります。こういった自発的エネルギーこそ、企業財産であり、発展の源です。それを維持し続ける企業だけが、時代を超えて、隆々と栄えていくのです」。<sup>(8)</sup>

学校文化とは、それぞれの学校の伝統が地域の暮らしの文化、卒業生を送り出していった文化があり、そのなかには、プラスの文化もマイナスの文化も含まれている。学校は意識的にすばらしい未来志向的な文化をつくりあげていくことである。このために、未来志向による児童生徒が誇れる地域の歴史や伝統を大切に、新しく自分たちがつくりあげていく文化を含めて積み上げていくことが必要である。

地域の暮らしからの誇り、伝統的な地域文化の誇りから、身近な大人達、また先祖を見直して、自分の生きる心の糧にしていくことが地域に根ざした学校にとって大切なのである。学校の文化は、地域と共にあることを忘れてはならない。校長は、学校の教育活動を通して、地域文化づくりに貢献

して行くのである。校長は、子どもや地域の状況に対応しての具体的な教育目標と教育計画を学校経営として、全教職員の力をかりてつくりあげることがトップとしての責任である。

### 3、稲盛和夫のベーシックな倫理の大切さと校長の人間力

稲盛和夫はリーダーの条件として、立派な人格をもつために努力することをあげている。立派な人格をもつことは、人間としてのあたりあへの「人をだまさない」、「ウソをつかない」「正直でなければならぬ」ということが大切であるとしている。それは、先人から学び素晴らしい哲学をもつことだけでは形成できない。ベーシックな倫理観を堅持することが独自に求められているのである。このことを稲盛和夫は次のようにのべる。「リーダーは、立派な人格を持っている必要がある、あるいは、立派な人格を持たねばならないと自覚し、努力を重ねている人でなければなりません。今すばらしい人格を持っていないとも、そういう人格を持とうと、努力を重ねることが大切です。立派な人格というのは、すばらしい哲学を備えているという意味ではありません。「人をだまさない」「ウソをつかない」「正直でなければならぬ」「貪欲であってはならない」というベーシックな倫理観を堅持しなければなりません。そういうことを常に自分にいい聞かせながら、それを実行しようとしている人が、次第に人格を高めていくことができるのです」。<sup>9)</sup>

このベーシックな倫理観を堅持していくことは、企業や官庁、教育機関の大きな組織のなかで、社会的地位があがれば一層にリーダーとしての役割も大きくなっていく。しかし、立身出世至上主義で地位と権力を得ることが目的として日夜活動している人にとっては、地位が上昇していくことによって率先垂範の理念が失われていく。そこでは、現場から離れて、上からの目線のみでルールに従って、命令して行くのである。さらに、組織のなかで巧妙に、人をだまし、策略をねって行くのである。地位を獲得するためには、うそも平気でまき散らすということもおこりかねない。

稲盛和夫はうまくいくと傲慢になったり、役職

が上がるにつれて威張るようになっていたりする傾向になりがちになると。そうすると、社員の心が離れていく。公平無私は、リーダーの姿として大切であると、次のように強調する。

「会社がうまくいきだすと傲慢になってしまう経営者、役職が上がるにつれ、威張るようなリーダーでは、社員の心は離れていってしまいます。地位や名誉、金といった利己の欲望を抑え、集団のために謙虚な姿勢で尽くす「無私」の心を持ったリーダーであれば、部下は尊敬し、心から従ってくれるはずですよ。人を動かす原動力は、公平無私なリーダーの姿なのです」。<sup>10)</sup>

上司に対して、自発的に心から従ってくれるのは、リーダーの無私精神が伝わり、私欲からではなく大義によって率先垂範の姿をみて、心からの尊敬の念があるからこそである。傲慢であったり、部下の心情を無視して、命令の対象としてコマのように使って威張りちらすようでは組織の構成メンバーの心は離れていくことはいままでのないことである。

地位や名誉、金といった自己の欲望を抑えていくことは、リーダーとして極めて大切である。しかし、組織での立身出世志向ということで、地位や名誉、金銭の利己的な欲望はつきないものである。これを抑制してこそリーダーの条件になっていくのである。その条件の機能をどのようにして働かせていくのかという組織のリーダーの選び方も重要になってくる。

リーダーの権限は部下を命令することができるが、そこには、自己の欲望から離れた大義からである。その命令は、オーケストラの指揮者のようなもので、それぞれの楽器の音色やリズムをもって演奏する人々が一つのハーモニーになって、鑑賞の人々を感動させるようなものである。それぞれの曲には、作曲者の意図、指揮者のねらいもあり、オーケストラのメンバー全員が、それらを共有して、自己の専門の鍛錬を伴って、すばらしいハーモニーになっていくのである。

組織には、大義のもとに、基本的な理念や目的、目標があって社会的な意味をもってくる。それらを構成メンバー全員で共有していくことによって、組織力としての大きな力が発揮されていくの

である。その力を発揮するためには、リーダーの地位や名誉欲、金銭欲とは無縁になる必要がある。まさに、稲盛和夫が強調するように、人を動かす原動力は、大義のもとに、公平無私のリーダーの姿なのである。

大きな組織のリーダーは、とにかくルールやマニュアルによって組織を動かそうとする。それは、自己の責任をできる限り逃れようとする地位や名誉の保身からである。ルールやマニュアルが細かく作られ、その命令や認可が組織の上になつもの仕事であるという錯覚に陥り、現実動いている問題状況や今、手を打たねばならないことが遠ざけられていく。ルールやマニュアルから外れていることが起きれば、想定しなかったと逃げる。現実の問題状況は想定外も多々ある。想定外が起これば、対応に苦慮するのが実態である。現場で責任をまかせている人々は必死になってルールやマニュアルになかった想定外の事態に対して努力する。それが重大な事故につながっていくことであればなおさらである。

しかし、トップは責任逃れで、想定外のことであったと自己弁護の道具を考えることに必死になる。こまかなルールづくりは、トップの責任逃れと部下を管理する重要な手段になっていく。すべてが、ルールによって評価しようと部下を管理していこうとするのが管理主義の社会的病理である。この社会的病理を克服していくしくみとトップとしての道徳性が現代の管理社会のなかでは鋭く求められているのである。

#### 4. 成果主義をとらない経営でやる気を引き出す方法から学ぶ校長の学校経営

稲盛和夫は、評価のルールには矛盾があり、ルールだけでは頼らず、心血を注いで社員をみていくことが必要であると次のように力説している。

「日本の場合、どうしても年功序列で賃金が上がっていきますから、私もメリハリのあるルールにしたいと、いろいろと考えました。そのとき、今のあなたと同じように、公正に評価ができるような合理的なルールをつくれないうものかと試してみました。しかし、これがうまくいかないのです。人を評価するというほど、難しいことはないの

す。二〇人、三〇人の社員であっても、人を評価し、給与を上げたりするのは、なかなか難しいことです。非常に難しく、やりにくいものだから、経営者はみな、ルールをつくり、客観的に評価をする方法はないかと考えるわけです。ところが、ルールをつくってもすぐに矛盾がでてきて、何年も使えないのです」。

京セラでは、部長や課長等の役職制度を止め、責任者制度を始めたことを稲盛和夫は次のようにのべている。「私は役職制度を止めました。部長、課長、係長という呼称も止めました。そして、Aさんは二〇人のグループの仕事、Bさんはこの工場をみてもらう、というように仕事を割り振り、その部門の「責任者」とする責任者制度を始めました。仕事がうまくいかなくて責任者を降りたら、一般の社員に戻るだけです。その場合、ほかの人に責任者になってもらうのです。部長や課長といった呼称があると、部長が課長に降格したとなれば「面子がありません」といって辞めるなど何かともめることになります。ですから責任者と一般の社員という区分にしました。では給与はどうするか。私の場合は資格制度というものをもうけました。資格というのは、社員の職務能力に対する処遇をあらわすものです。資格には参事、副参事などのランクがあり、給与はこの資格をベースとして年功などを加味して決まります。また、責任者になったからといって、役職給をつけていないため、責任者を外れたからといって給与のベースが下がることはありません」。<sup>(11)</sup>

人を評価することは極めて難しいというのが稲盛和夫の考えである。客観的なルールをつくってもすぐに矛盾がでてくるというのである。また、京セラは、役職制度を設けなくて責任者制度を設けているのも大きな特徴である。部長や課長といった職階によって賃金を対応させていないのも特徴である。

つまり、部長や課長ということではなく、それぞれの課や部の責任者となっているのである。責任者を降りれば普通の社員になるというしくみである。給与は職能の能力的な資格と年功によって決めている。従って、責任者が普通の社員になっても賃金は下がることはない。全員経営参加の方



式をとっているのです。部長や課長という職階は大きな問題ではなく、そこに権威的・権力的な上下の人間関係が生まれていかないのである。普通社員にとっての上司は責任者という関係なのである。

公立学校は、校長、副校長、教頭、主任というように、管理システムと職階が一体となって展開されていく現状がある。給与と結びついて職階があり、給与待遇の上昇志向を立身出世の個人的な競争主義を助長するしくみがある。それが、教員評価と結びついて展開されていくのである。評価と給与が連動し、評価の責任をもつ校長の苦悩も生まれる。学校教育においても教員の成果主義が導入され、人を育てるうえでの多様性をもっている児童・生徒の現状や、地域の様子から、一定のルールをはめて評価の客観主義を求めようとする。これは、なかなか現実的ではない。評価では、校長の苦悩がある。

企業においても稲盛和夫が問題提起するように成果主義では、社員のモチベーションは高めることができないということを学校教育の現場も考えていくことが必要である。全員参加経営方式によって、全体的に成果をあげていこうとする企業姿勢にとって、個人間の競争によって、職場の人間関係がぎくしゃくしていくことでは、持続的に全体の生産力の向上、企業の業績に大きなひびが入ることになる。稲盛和夫は、企業においても成果主義ではうまくいかないことを次のように警告しているのである。

「客観的な評価方法として、成果主義を導入する企業が多いようです。成果を上げた人には多く払います、上げられなかった人にはあまり払いませんというのが成果主義です。しかし、成果主義では社員のモチベーションを高めようとしても、高まるものでありません。確かに目標を立てて、うまく実績を上げれば、それは評価をすべきだと思いますが、目標を達成できなくても、必死でがんばった人にはがんばったなりの評価をしてあげないと、後々のモチベーションがあがりません。結果の数字だけの問題ではないはずですが。

そういう人間の情や心理を考えると、評価は理屈通りにはいきません。業績が上がれば賞与は

アップします、業績が下げれば減らしますという成果主義は、シンプルで客観的に見えますが、大企業をはじめ、多くの企業が導入してうまくいかなかったのです。そのやり方では社員がやる気を失うことになります」。<sup>(12)</sup>

稲盛和夫は目標のなかで必死にがんばっても思うような成果を上げられていない人もいることをどうみるかを問題提起している。また、景気の変動、地域の市場状況のなかで、浮き沈みもあり、一定のルールでの業績評価による競争主義では真の公平性を発揮できないのである。さらに、重要なことは、人は報酬では動かない、心で動くものだと稲盛和夫は強調するのである。

「従業員のやる気を出すために、成功すれば給料やボーナスをはずむといった方法もあります。簡単な方法ですが、事業はいつも成功するとはかぎりません。不況になり、事業がうまくいかなかったとき、給与やボーナスを減額すれば従業員の士気はすぐに落ちてしまうでしょう。金銭で人を釣るのではなく、心の内から燃えるような動機づけを行うことが大切なのです。人は高い目標を掲げ、さまざまな困難を乗り越える中でこそ、喜びや、やりがいを感じることができるものです。将来に向かって大きな夢を描き、仕事の意義を明確にし、従業員の心に火をつける。これこそがリーダーに与えられた大きな役割なのです」。<sup>(13)</sup>

稲盛和夫は従業員のやる気を引き出すのは、成果をぶらさげて、給料やボーナスをはずむということではなく、高い理念をかかげ、大きな夢をもって、仕事の社会的意義を理解することによって、それを達成する喜びのなかでこそ意欲的になるのだという。

## 5、アメリカの経営学者コッターのリーダーシップと校長の学校経営

アメリカの経営学者で企業トップのリーダーシップ論を説くコッターは、組織を動かす能力の重要性を指摘している。コッターは、本来の組織は、構成員の才能を育むことであると次のようにのべる。

「組織とは本来、メンバーの才能をは育み、指導力の発揮や、失敗や成功から学ぶことを奨励す

べきである。ところが現実に目を向けると、社員の資質に気づかず生まれてしまう。適切な研修機会やロールモデルを用意しない、リーダーシップを発揮しようとしてちょっとつまずいただけの者を戒める、といったことばかりだ。そして、個々の構成員はどうかというと、自分にどの分野の能力開発が必要なのか冷静に判断したり、その分野で必要な能力を身につけるはどうすればよいかを考える、といったことを怠り、唯我独尊に陥っている。……リーダーシップについての話を聞いていると、テーマとは裏腹に中身がマネジメントに関するものであったり、指揮命令スタイルのことばかり話している。<sup>(14)</sup>

コッターは、現代における企業組織を動かすうえで、成果を導いていくには、八段階の複雑なプロセスがあると述べている。第1は、危機感を醸成する。第2は、変革プロセスを主導できるだけの強力なチームをつくる。第3は、ふさわしいビジョンを構築する。第4は、構築したビジョンを組織内に伝達する。第5は、社員がビジョン実現に向けて行動するように、エンパワーメントを実施する。第6は、信頼を勝ち取り、批判を鎮めるために、短期間に十分な成果を上げる。第7には、活動に弾みをつけ、その余勢を駆って、変革を成し遂げるうえでのより困難な課題に挑む。第8には、新しい行動様式を組織文化の一部として根づかせる。

この八つの段階は短期間に達成できるものではない。目先のことばかりに気をとられているマネージャーには辛抱強く効果がでるまで待てない。一番強そうな競争相手に追いつくことばかり考えている。

第1段階は、現状に甘んじていては企業の縮小、倒産がある時代であるという認識をもつこと。時代の先を読む力、一番強そうな競争相手に追いつくことを意識することではなく、長期的なビジョンと戦略をもつこと。ビジョンと戦略の重視をコッターはのべる。

第2に、ビジョンを決めて実行に移すには、大勢の人の協力が必要であることをコッターは強調する。さまざまな方面からの抵抗に留意する必要がある。どの程度の抵抗が予想されるのか。どれ

くらいの利害が絡んでいるのか。利害が大きければ正しいビジョンをもつ必要性が高くなる。ビジョンをつくるために、末端の人々を巻き込む必要性が高いかどうか。組織底辺の人々の依存度が高いほど、彼ら、彼女らの参加を促すこと。

過去の組織変革の有効性では失敗することが多い。変革の大きな妨げとなっているのが、研修重視の過去の方針よりも社員に対する監督者やマネージャーからの抵抗であったりする。

20世紀の企業文化では大きな誤りを起こすことがあった。既存のシステムのマネジメントと、現状のわずかな軌道修正のみを叩き込まれてきた人材があふれている。どうすれば大きな変革に必要なリーダーシップを発揮できるかなど教えられた試しがない。

リーダーシップとマネジメントは本質的にことになっていることをコッターは強調するのである。また、「リーダーは特殊なカリスマ性をもった人格的資質を要求するとか」、「エリートのみが足を踏み入れるもの」「リーダーシップはマネジメントに勝るもの」という、これらの意見は真理をついたものでないとコッターは断定している。リーダーシップとマネージメントは、それぞれに組織の役割がある次のようにのべる。

「リーダーとしてもマネージャーとしても有能な人間が世の中にあふれているわけではない。マネージャーとして成功する力を持っていても、強力なリーダーシップは発揮できないタイプもいれば、リーダーとして将来が楽しみであっても、マネージャーとしては疑問符がつく者もいる。それぞれのタイプの美点を重んじ、組織人として丹精して育て上げるのが、堅い企業のなせる技である」。<sup>(15)</sup>

マネジメントは、複雑な環境にうまく対処する力で、マネジメント能力が不足している組織は、混沌状況をおこす。ある程度の秩序と一貫性をもたずに自壊する。リーダーシップは、変革を成し遂げる組織的力量の指揮である。マネジメントは計画の立案より予算策定から着手する。そして、次に組織化と人材配置をする。計画の達成を確かなものにするために、コントロールと問題解決の手法をとる。マネジメントの過剰とリーダーシッ

プの不足している企業は、長期計画を金科玉条のごとく推し戴くという間違いをしてしまうことが多い。長期計画が特効薬の役目を果たすという誤解である。長期計画は何か予期しない事態でも起きようなら、そのたびに計画を練り直す。明確な針路を持たない企業に至ってはとめどもない時間とエネルギーを使う。ビジョンと戦略があれば、適度な労力で計画の立案ができる。マネジメントだけでは、膨大な時間と注意が必要になってくる。

マネージャーは、現状と計画の乖離が起きた場合に、その目標達成のために組織編成を行っていく。そして、コントロール機能を強化していく。

しかし、リーダーシップは、マネジメントの本質のコントロール機能ではなく、動機づけられた熱意ある行動を重視する。マネジメントの過剰ではなく、リーダーシップの大切さをコッターは強調しているのである。リーダーシップの役割をコッターは次のようにのべる。

「壮大なビジョンを夢でなく現実のものにするには、強烈なエネルギーが必要だ。コントロールすることで組織の構成員を正しい方向に導くのではなく、動機づけて啓発によって、人々の内なるエネルギーを燃え立たせるのだ。コツは、達成感、帰属感、認められたいという気持ち、自尊心、自分の人生を自分で切り開いているという実感、理想に従って生きているという思いなど、人間としての基本的な欲求を満足させることである。根源的な欲求が満たされるのは、人間にとってこたえられないものであり、それが大きなエネルギー源となる。有能なリーダーは、人々を動機づける術に長けている。何よりも、相手の価値観に訴えながら、組織のビジョンをはっきりと伝えようとするため、仕事に対するロイヤリティを高める。また、皆と一緒にビジョンの実現方法（あるいはその一部）を決めようとするため、組織を動かしているという実感を社員に与える」。<sup>(16)</sup>

意義ある変革を成功に導く原動力はリーダーシップであってマネジメントではない。ビジョンと戦略をつくりあげる、戦略の遂行に向けて結集する、障害を乗り越えて実現できる力をリーダーシップと呼ぶ。

マネジメントは既存の組織の運営を続けること

である。リーダーシップは人と組織文化に訴えかけることで機能する柔軟で熱いものである。一方、マネジメントは階層とシステムをとおして機能し、四角四面で冷めている。マネジメントの仕事は、計画と予算を策定し、階層を活用して職務遂行に必要な人脈を構築し、コントロールによって任務をまっとうすることである。マネジメントは組織のフォーマルな階層をとおして機能し、リーダーシップはインフォーマルな人間関係に依存する。

リーダーシップは、人間同士の複雑な依存関係を操りながら役割を果たすものである。そのために周囲にフォーマルな権力を及ぼすのではなく、インフォーマルな人間関係をうまく処理するのが、組織を動かす人々の重要な仕事になっている。リーダーシップが発揮されている組織では上司が命令するという仕事はさほど重要なことではなくなっている。周囲の人々と仕事のうえでの良好な関係を築くことが課題として重みを持つようになってきている。リーダーとしての仕事は、ビジョンと戦略を作り上げ、複雑であるが同じベクトルを持つ人脈を背景に実行力を築き、社員のやる気を引き出すことである。

リーダーシップが不在でマネジメントのみが突出すると官僚主義に凝り固まった組織になる。変化のスピードが強くなっているため、組織を動かすうえでリーダーシップの重要性が高くなっている。

リーダーシップとマネジメントは違うが、組織を動かすものは両面をもっていることが必要である。マネジメントはその計画の立案と予算策定からはじめる。その達成に向けて詳細な実行ステップを決め、計画を完遂するための経営資源を割り当てる。マネジメントは計画立案の次に、組織化と人材配置によって計画をぬかりなく達成するようにする。マネジメントの武器はコントロールと問題解決である。

リーダーシップは、ビジョンを達成するための手段は動機づけと啓発である。価値観や感性といった根源的な欲求に訴えるものである。ビジョンは魔術ではなく、情報を収集し分析するなかでつくられていく。

ビジョンの生命線は、オリジナリティではなく、顧客や株主、社員など大切なステークホルダー（利害関係者）の利益にいかんにか資するかである。そして、そこから地に足のついた競争戦略を容易に導きだせるかである。

人心の統合は、組織編成とは違うメンバーの力を結集することであり、そのためにコミュニケーションを図ることが大切である。リーダーは組織を編成する仕事よりも多くの人々とのコミュニケーションが必要である。人心をひとつにするプロセスは社員のエンパワーメントにもつながる。

稲盛和夫がリーダーの役割 10 ヶ条で社員がいきいき働くための組織づくりを、社員がやる気を引き出すためには、世のため人のためという社会との関係での大義で、なんのための事業かと、その目的・意義を明確に部下に示し、経営理念のベクトルを社員全体で共有していくことが指摘されている。そして、具体的な目標を掲げ、部下を巻き込みながら計画をたてることを次のようにあげている。

「目標や計画を立てるにあたって、リーダーはその中心とならなければなりません。その際、リーダーは幅広く部下の意見を聞き、衆知を集めることが必要です。それは、目標や計画の策定段階から部下を巻き込み「自分たちが立てた計画である」という意識を持ってもらう、つまり経営に参加しているという意識をもってもらうことが重要だからです」<sup>(17)</sup>

稲盛和夫とコッターのリーダーシップの大きな違いは何であろうか。稲盛和夫は、企業経営の理念に、全従業員の物心両面の幸福の追求ということで、企業として、決して利益向上をあげることが第 1 目的でないのである。利益を得ることは社員が幸福になるため、仕事を通して、社会への貢献、人類社会の進歩に役にたっていくということで、人間らしく生き甲斐を得る手段である。組織を動かしていくリーダーは、人間としてなが正しいのか。世のため人のために貢献していくという利他の心が大切であり、常に人格を磨いていくことがリーダーに要求されていくと稲盛和夫は強調する。

稲盛にとって、人を動かしていく方法や手段と

してのリーダーシップを説くのではなく、人間らしく生きていける社会にとってリーダーの役割が大切として、リーダーシップを組織の構成員が幸福になるための目的からである。

## 6, アメリカの経営学者ドラッカーのリーダーシップ論と校長の学校経営

ドラッカーは、アメリカの経営学に人間性や官僚制の克服、組織の将来を切り開くリーダーの役割、ビジネス倫理の理論構築に大きな影響を与えた。マネジメントでは人間性をもったリーダーを創り出せないとドラッカーの力説である。

かれは、ヒットラーが権力を把握するや何が起きたかを実感をもって、その問題点を出発にして、組織論、リーダーシップ論をのべる。多くのドイツ人があれほどヒットラーのリーダーシップに心酔し、馳せ参じたのはなぜであろうか。

ドラッカーは、ヒットラーが権力を把握するやドイツを逃れた。ドラッカーは晩年、リーダーシップは学んで身につけられるとの結論に至った。そして、マネージメントから切り離して論ずべきであると考えようになったのである。

ドラッカーの弟子のウィリアム・A・コーンは、ドラッカーのリーダーシップ論をまとめているが、戦略的プランニングを重視していたとする。未来を予見することはできないが、切り開くことができる。未来を切り開くことは、戦略的プランニングである。リーダーシップがその役割を果たすというのである。戦略的プランニングを通して、未来を自分で創り上げることを次のように大切にしたのである。

「ドラッカーは、戦略的プランニングを重視していただけてだけでなく、戦略的プランニングこそがリーダーシップの土台と位置づけたのである。さらに、リーダーの主な仕事は、組織のミッションを明確に打ち出し、目標の設定、優先順位、途中で進捗度合いを測定する基準などとともに、組織全体にそのミッションを周知徹底させることであると考えていた」。<sup>(18)</sup>

リーダーの主な仕事は組織のミッションを明確に打ち出し、組織全体にそのミッションを周知徹底させることである。マネージメントは事を正し

く行うことであり、リーダーシップは正しいことをすることである。何が正しい事なのか、とるべきリスクは何かを決定できるのはリーダーだけである。

組織全体が課題に取り組むようにするために、ドラッカーは、日本人から多くのことを学んだ。アメリカ人は一人で決定する。その決定に対して、各部門の責任者たちがなかなか賛同を得られず、結局、決定は失敗に終わる場合が多い。

日本のリーダーは決定にもっとも時間をかける。このため、日米の企業リーダーが交渉するときには米企業リーダーはもどかしさを覚える。しかし、日本企業はいったん方針を決定すると、組織全体がまとまって事にあたり、その熱心さは米企業をはるかに凌ぐ。<sup>(19)</sup>

日本の稟議制のしくみを注目しているのである。主要な決定事項に意見をつけることが要請され、同じ事案が何度も回覧され、数ヶ月かかってフィードバックと修正が行われ、稟議を経て決定した事項は、各部署の責任者が本気になって実行するということになる。それは、彼自身がその決定者であるとう自覚があるからだ。ドラッカーの弟子たちは考えているのである。

稟議制度は、直接に現場を担当している下位者から経営管理上の重要な問題について上位者に上申して伺い出て決裁を受けることである。権限のない現場の担当者が下から問題解決の具体案を起草するというので、欧米では考えられないとする。そして、その起草案は、職能的に関係ある他の職位の上司に稟議書を回覧して、意見を求め、最高の責任者が決済して、全体で執行するという。

稟議書は、文書の形式をとり、手続きによって様式化され、確認ならびに記録のために役立つ意味を持っている。稟議制は、本来、下位者が上位者に対して物事の執行に関する決裁を受けことであつた。それは、日本の家父長制のなかで生まれてきたものである。日本の家父長制は、ボトムアップを保障して、組織全体で執行していくという意味をもっていたのである。

しかし、組織の発展・拡大にともない職能が分化・部門化することによって、回覧という要素が入っていったのである。組織が大きくなることに

よって、回覧が形式化して、印鑑のために時間的な経過がかかり、本来の直接的な現場の担当者が経営上の重要な具体的案件を提案する機能が形骸化していったのである。

ここで、重要なことは、稟議が本当に機能しているかどうかである。つまり、直接的な現場担当者の意見が尊重され、稟議書の回覧で、それぞれの部署の責任者が意見をつけていくかであり、それが、フィードバックされて修正され、組織全体で決定しているかということである。稟議の意味が機能していれば組織全体で参加したという意識形成にもなる。この稟議が形式的になって、各部署の責任者が印鑑を押しているという意味では決していない。各部署が内容的に理解して、責任をもって印鑑を押しているかが重要である。

また、稟議書の決済ということ、トップの経営の独自役割、リーダーシップやマネジメントとの関係で、稟議をどのように考えていくのか。トップのリーダーシップの役割があることも忘れてはならないことである。リーダーが構成員の積極的な現場主義的な経営の意見を聞くことは重要であり、そのことが、個々の構成員が組織人としての参加意識を高めていくことになっていく。このことについてのドラッカーはどのように考えていたのであろうか。

「リーダーがミッション・ステートメントを定義するときみんなの意見を聞く主な理由の一つは、参加意識を高めることになる。もう一つの理由は、ほかの者がよいアイデアをもっていたり、自分の知らないことを知っている可能性があるからだ。みんなの意見を聞くことによって、参加意識を高められるだけではなく、ミッション・ステートメントに盛り込むべき好機やリスクを見落とさないですむ。なかには重要な決定を下すときに、批判され、定義づけの承認を得られなかったりすることを恐れて、多くの人が参加する会議開催を嫌がるリーダーがいる。もしそうなれば、リーダーの提案は不採用になるか、修正することになる。ドラッカーに言わせれば、事業方針の策定にあたっては、意見の不一致は極めて健全なことである。結局のところ、ドラッカーが指摘するように「私たちの事業とはなにか」という問いに対す

る答えは、決して自明のものではない。リーダーにはチームの人々の助けが必要なのである」。(20)

多くの人々が参加する会議を開催することを嫌がるリーダーがいるが、それは、参加意識を低めることになり、参加者からよいアイデアを得ることができなくする。リーダーにはチームの人々の助けを必要とするのである。現代の学校は極めて複雑であり、児童・生徒の問題状況や家庭や地域の問題状況も単純ではない。

子どもの発達に様々なマイナス影響を受けるのは、貧困化と過疎化など家庭や地域の問題状況ばかりではなく、子どもをめぐる文化状況やマスコミもあり、校長ひとりではなく、すべての教職員、父母や地域住民の協力のもとに学校経営をしていかねばならない。

校長のリーダーシップは、全員参加経営のもとに、様々なアイデアの意見を聞いて、それを学校経営の具体的な戦略や目標にしていかねばならないのである。目の前に課せられている学校教育の目標とは、その教育事業の目的とはなにかということが全教職員や地域住民、父母に問われているのである。校長は、そのリーダーシップの役割が期待されているのである。

ドラッカーにとって、プランとは単に目的と資源、戦略を組み合わせるものではない。それは、リーダーが切り開いている将来に向けて、組織を導くためのロードマップなのだ。プランはまずリーダーが定義した事業に基づき、会社の現在の姿から未来像へと至る道順を示す。またそれはプランが作成され、アクションが決められる時点で想定される事業環境を描き出すものだ。時が経つにつれ、そうした事業環境はまったく様変わりし、私たちの事業はなにかという質問の答えも変わってくる。

このドラッカーの見方は、まさに未来を予見することはできないが、自ら未来を切り開いていくという考えからの組織のプラン、アクション等のロードマップである。アクションは、やるべき課題を仕分け、担当部門に振り分け、スケジュールを設定する作業が必要になってくる。リーダーはプランを実行に移す全責任をもっており、点検の方法やフィードバックの方法も確立しておかねば

ならない。

ドラッカーは、「リーダーの倫理性と人としての誠実さは組織がその基盤のうえで発展するための必要条件である」と考えている。リーダーシップを発揮するにはビジネスの倫理と個人の誠実さがそなわっていることが必要である。ビジネス倫理と個人の誠実さは、それぞれ別のものである。

ビジネス倫理は、強要あるいは賄賂などにみることができる。権力をもつ者は、それが他の人に利益をもたらすと考えられる行動については、より重い義務を背負っている。ドラッカーは儒教の相互依存関係の倫理こそがもっともすばらしい、もっとも持続性のある倫理であると考えている。しかし、この儒教の倫理はビジネスには適用できないと考える。それは、個人と個人の関係の倫理で集団には適用されない。集団での個人の権利や意見の衝突は、法律が扱う。

ドラッカーは誠実さが重要として次のように考えている。「部下はリーダーのまちがいの多くを許すが誠実さに欠けることだけは許さない。誠実な態度を貫き通すときは軋轢が生じることもある。だが、それ以上の価値がある。自分自身、自分の価値観、自分の信条に正直であれ」。(21) 自分が引き受けた責任の重さも理解できず、自分の利益を部下の利益よりも優先させるリーダーや、トップとしての地位のみが享受できる特権に溺れるリーダーの問題点をドラッカーは頭を痛めていた。そして、特権や職権の乱用、汚職ということで、あらゆるタイプのリーダーシップにおける7つの大罪をドラッカーはあげている。

その7つは、次に示すことである。第1は、おごりや傲慢な行動である。第2は、色欲である。セクハラを特別手当のように思うリーダーの錯覚がある。第3は、強欲であり、無節操の罪である。強欲は権力を握ったときから始まる。リーダーには権力があり、用心が足りなければ腐敗していく。

第4の大罪は、怠慢である。大事な仕事に監督と称して、傍観しているだけである。自分の組織内で何が起きているのか把握していないという責任放棄も怠慢の罪である。第5の大罪は憤怒である。コントロールできない怒りであり、有益で明確な目的のための怒りをもつリーダーシップとは

異なる。第6の大罪は嫉妬である。この罪に陥るリーダーは、有能な部下の昇任を否認したり、ほかの者の評価を下げたりして、他人を蹴落として気分をよくしたりする。

第7の大罪は暴食である。高価な食べ物、飲み物をして過度な消費を社会的なステータスの表れるように考える。企業トップの高額な報酬の戒めをドラッカーは強調する。

第1の大罪のおごりや傲慢は、残りの6つの大罪に波及するたちの悪いものとしている。この7つの大罪はリーダーがはまりがちな罠である。絶対にはまってはならないものであり、リーダーが決してしてはならない行為だとドラッカーは強く主張していたのである。<sup>(22)</sup>

社会的地位、名誉欲、金銭欲という利己の利益を目的としての立身出世主義は、リーダーになって社会的にやるべきということよりも自己の地位を保身することを唯一とする人によくみかける。それは、すさまじい権力闘争を経ての策略、ウソや人を騙しながらの陰謀の世界のなかで、立身出世をしていこうとすることが少なくない。

この7つの大罪は、そのようにしてトップになった人の人間性でもある。ここではセクハラが指摘されているが、同時に部下を支配しようとする、また、自分よりも優れた面がある人間を蹴落とそうとする欲望からのパワハラがある。自己の地位がもっている社会的な責任に対してもあまり興味なく、責任放棄の怠慢ということで、監督と称しての管理主義的に部下を統制し、権限によって部下に恐怖をもたせて従わせる。

有能な部下に対しては、強い警戒感をもって、昇任や表彰ではなく、排斥しようとする。優れた部下の業績については、否定した態度を極力とる。これは嫉妬心ということばかりではなく、自己の地位を長く保身すること、さらに地位の上昇志向をしようとする行為でもある。

市場との関係を強くもっている企業については、この7つの大罪をもっているリーダーが多ければ、会社の経営危機を招く。企業の規模が大きい会社でさえ不祥事を起こせば、会社の信用が傷つけられていく。市場の公正な競争の原理が歯止めをかけていく。独占的な寡占状況になれば、市

場の公正な競争原理が働くなり、7つの大罪を助長させていく。

行政機構や学校・大学は、市場の公正な競争の原理はない。市町村長、知事、国会議員、地方自治体の議員などの選挙をとおして、国民との関係をもつが、日常的に行政機関の職員は、企業のように顧客主義というサービスとの関係をもたない。

学校・大学や教育行政の教育機関は、市場や選挙という市民との直接に接する方法を持たず、閉鎖的な組織構造になりやすい側面をもっている。教育に対する苦情として、直接的に教員に非合理的な批判やいやがらせするモンスターペアレントなどがあり、教育要求に対する公平な意見のくみ上げのしくみが学校・大学にないのが現状である。

新しい教育改革として、コミュニティスクールの試みがされてるが、父母や地域住民の教育要求をくみあげ、地域教育自治として十分に機能させていくには、今後の課題である。むしろ、コミュニティスクールが学校による地域住民への教育統制的機能をもっている場合ですらみる。大学も学長の権力集中の構造を改め、全構成員自治を尊重し、学生の教育要求をくみ上げていくシステムが大切になっている。学校・大学の教育には、顧客主義や選挙という民主主義のシステムがなく、個々の教職員の市民的な人格、教育に対する情熱の人間性に依存している側面が強い。トップが権力欲をはじめ7つの大罪にはまりやすい構造をもっているのである。

このようななかで、学校を積極的に開放し、地域に根づき、すべての子どもの発達を保障して、楽しい学校経営をしていく校長の力量の向上は極めて大切になっている。とくに、強欲による権力欲を排して、教育の大義をもって利他主義をもつことは、教育機関のトップにとって大きな意味がある。人を育てる仕事ということからも特に重要である。

学生などは、権力欲の強いリーダーを反面教師として、自分はあるような私利私欲の教授に対して、あのような人間にはなってはいけないと学ぶこともできる。しかし、小学校や中学校での純粋な子どもにとっては、教師の人格性は、子どもの

人間形成に大きな影響力を与えていく。

ドラッカーが組織のリーダーに警告する7つの大罪は、学校の校長や教育長にとっても、企業のリーダー以上にはまりやすい側面をもっていることを重視しなければならない。学校・大学が個々の教育者の人間性をもった情熱によって、支えられてきた。子どもの成長を楽しみに教育実践した多くの良識ある教師がいたのである。

それは、学校教育組織システムの成果主義による評価や校務分掌等のルール合理性からではなく、子どもの成長を願う多くの教師による教育実践の熱意に支えられて学校経営の協働性が動いてきたのである。校長の権限や許認可、命令という世界ではなく、校長と教職員の子どもや青年の成長を願う共通の教員実践の理念と教育目標による信頼のうえに、校長のリーダーシップが機能していたのである。

しかし、教職員組織の主任制導入などの職務職階制のタテ関係や教育長による教育行政の報告、評価義務などによる管理体制が強化され、それが俸給などとの連動もあり、教育実践の現場での人間関係がうまくいかないのである。学校教育の荒唐が叫ばれるなかで、あらためて校長を中心とした全員参加のあり方が学校経営に鋭く問われているのである。このためには、管理主義の学校経営ではなく、全教職員から人格的に信頼される校長のリーダーシップが重要になってきている。

#### (4) 学校経営と地域—学校の閉鎖性の克服のために—

##### 1. 学校経営と地域の本質

日本の学校教育は、伝統に地域の文化センターの機能を果たしてきた。学校は、地域住民の文化的よりどころとして発展してきたのである。とくに、農村の学校は、地域づくりに積極的な役割を果たしてきた。優れた多くの教師の教育実践は、地域の暮らしとの関係を考えてきたことを見落としてはならない。

過疎化が進行していく地域では、小学校や中学校に対する住民の関心が極めて高い。地域のまとまりにとって、小学校の果たす役割は大きなもの

がある。現代社会においては、地域から学校が消えていくことは、過疎化に拍車をかけていく。過疎化していく中山間の地域おこしに、学校の存在は大きい。

アメリカの組織学習協会創始者のピーター・M・センゲは、学校を教える組織から学ぶ組織に変革していくことを強調しているが、その学ぶ組織の変革で、コミュニティとの関係を重視しているのが特徴である。そして、持続可能性をもつコミュニティにとって必要なことは、教育との関係であると次のようにのべる。

「もし学校システムがコミュニティの中で一歩前に出てじっくり考える役割を果たさなければ、あるいは、教育長が他のコミュニティのリーダーとよい関係を築ていなかったり、住民が学校をコミュニティに対する有力な貢献者と見なしていなかったらすれば、それはコミュニティ内のつながりの力が弱いことを意味している。逆に、学校が子どもの人生に影響を及ぼす他の集団の価値を認め、その価値を理解しようとし、他の集団も学校がもつ価値やつながりの力を理解すれば、いくつもの新しい可能性が生まれる。貧困にある子どもを支援する団体は、社会サービスの関係者だけではなく、教育者ともつながれる。教育に関する活動は博物館、オーケストラ、公共図書館、ボーイスカウト、劇場、文化保存団体、公共サービス、宗教組織、地方の法律関係団体、ヘッド・スタート、ビジネス界などコミュニティの中の多数の機関で行われている。世代間の交流が生まれれば、例えば引退した大人の中から、何らかの指導者や模範となる人々と出会うようになるだろう。コミュニティのリーダーは学校から提供される資源について話題にするだろう。学校のリーダーは、自分たちだけではこの取り組みをできないことに気づくが、同時にかれらだけでやる必要はないことに気づく」。

コミュニティの中核に学校があることをピーター・M・センゲは強調しているのである。さらに、持続可能性のコミュニティにとっても学校の存在であると次のようにのべる。

「持続可能性の高いコミュニティは長期的視点を持ち、教育とのもちつもたれつの関係を理解し



ている。コミュニティのメンバーは、子どもの成長は子どもたち一人ひとりがどのような関心を払われるかにかかっていることを知っている。コミュニティのメンバーたちが自分自身の時間を割いて子どもを育てようとするのは、それこそが彼らが望んでいるからだ。<sup>(23)</sup>

ピーター・M・センゲのグループは、地域の資源や人材を生かしての地域おこしにおいて、地域の自然、文化、歴史、人材を見直していこうと学際的なフィールドワークの地域学的手法を学校教育に応用している。それは、地域教材によって、カリキュラムマネジメントに利用していることである。

例えば、鹿児島県喜界島のように、小学校、中学校、高校と一貫教育の軸に「喜界学」の設定をして、総合的な学習時間と各教科をクロスしたりする試みが行われている。<sup>(24)</sup>

宮崎県串間市は、「くしま学」として、地域学の考え方にそって、教科を新設している事例などをみることができる。この実践は、市役所・教育委員会のとりくみとして全市的に網羅したものである。

また、各学校で創意工夫し、地域住民の積極的な協力のもとに、地域おこしと絡みながらの教育実践をみることができる。学校と地域住民の連携により、過疎化のなかでも学校を存続させ、豊かな地域おこしと子どもの未来をみつめている地域も少なくない。過疎化のなかにある学校は、大都市の学校とは異なり、少人数教育が徹底しており、人間関係も温かみのあるなかで、山村留学や特認制度で、学校にいけなかった子どもがのびのびと教育を受けている事例がみられるのである。

## 2. 地域や社会と結びつかない教師の閉鎖性の必然性と地域に開かれた学校の大切さ

地域や社会と結びついていない学校教師は、子どもに対して、緊密であるがゆえに知らず、知らずのうちに暴力的な性格をもっていく。集権化する学校では、弱肉強食の競争を強要する偏差値教育、子どもの集団的心理を巧みに利用して、人形のごとく操る教育技術がはばをきかせていく。また、体罰で子どもにおどしをかける「生徒指導」もま

かりとおっていく。これらは、大規模校の効率的な教育と職務の分業、集権的の学校管理運営のなかで起きている。

学校の閉鎖性と管理的排他性は、子どもの人権と学習を大きく脅かしていく。地域の暮らしと社会と結ぶ開放的な学校運営は、子どもの人権尊重と真に子どもを発達させていく視点が不可欠である。学校と地域の結びつきは、コミュニティスクール・学校運営協議会によって、その可能性は広がっている。しかし、住民を学校の行事や地域施策の動員のために利用されていることが少なくない。

学校の集権化は、教育長をはじめとする教育行政による管理統制の問題が大きくある。学校教育の排他性は、父母や地域住民との関係が薄くなる教育長・教育行政に拍車がかけていく。一般行政からの教育の中立性原理は、教育の排他性を作りだすためではない。

地域の暮らしと結びついた教育内容には、一般行政の市町村との連携も求られている。住民の暮らしの向上と結びつく学習保障には、社会教育の役割が大きい。社会教育が暮らしと結びついた学習を展開していけば、一般行政との連携は必然的になっていく。学校教育の実践には、社会教育との連携が不可欠なのである。社会教育との関係のない学校教育の施策は、学校の閉鎖性・排他性をみるうえで、大事な指標である。

学習権の格差をなくさないように、すべての子どもの発達保障をするためにも、住民自治もとの学習充実が大切である。このことは、住民自治による社会教育の充実が求められている。学校と地域・父母との連携は、社会教育の果たす役割があることを見落としてはならない。

デュルケームは、閉鎖・排他的な性格をもっている学校において、暴力的になりやすいことを次のように指摘している。

「自己の優越を誇示しようとして、ともかく彼は目的も理由もなしに、ただそれが面白いばかりに凶暴なまでにこれを振りまわすのだ。教師と生徒との関係も同様であり、しかも、他に例をみないほどの距離がある。なぜなら、一方の生徒が文明に未知であるのにたいして、他方の教師は文明に精通しているのである。加うるに、そもそも学校

とは、教師と生徒との緊密に結びつき、恒常的に話し合う場所だからである。そうしたなかで教師は知らず知らずのうちに誇大妄想感情を抱いてしまい、これをおのずから素振りや態度、言葉使いなどに示してしまうのであるが、この感情はたちどころに暴力となって外に現れる。これが体罰にほかならないが、このように考えれば、悪の源はじつは学校の組織自体ということになる。<sup>(25)</sup>

教師の優越感情が生徒と緊密になることによって、誇大妄想感情を抱いていくというデュルケームの見方である。それゆえに、家族感情が大切とする。

学校には家族的感情によって体罰が過度に走ることはないとなると、デュルケームは考える。「学校には、このような有効な拮抗作用は存在しない。それゆえ学校生活の条件自体の中に、暴力的訓練を助長する何者かが潜んでいる。そして、それを妨げる逆の力が介入しないかぎり、学校が発達し、組織化されるにつれて、明らかにこの原因はますます強力なものになっていく。すなわち、教師が社会的に重要な存在となり、その専門職業的性格が強まるにつれて、かような教師感情はますます強固にならざるをえない」。<sup>(26)</sup>

教師は、誇大妄想感情として、道徳にも知識の上でも自分より劣っている人間として、生徒に接するようになる。この感情はたちどころに暴力となって外にあらわれる。この教師の誇大妄想感情をおさえていく力が道徳与論であるとデュルケームは次のようにのべる。

「道徳与論こそは、教師の過度の権威から子どもを守り、かつ、子どもの内部に少なくとも萌芽的なかたちで存在している道徳的性格を想起させ、これを大事に扱うように仕向けられるにふさわしい唯一のものといわねばならない。劣等民族に接する文明人が陥りがちな権力の乱用が防止され始めたのも、良識ある与論が遠く国外でなされていることに眼を離さず、これに正しい判断を下すことができるようになってからのことである」。<sup>(27)</sup>

道徳的性格を想起される良識ある与論こそが、教師の誇大妄想感情による権力の乱用を防止する役割をもつとデュルケームは考えたのである。さ

らに、学校が専制君主主義におちりやすい側面をもっているが、それを克服していくことは、学校の閉鎖的排他的な職業上性格を未然に阻止することであると次のようにのべる。

「本来、学校という社会は君主制的なかたちをとるものであるため、ややもすれば専制主義に陥りやすい。この危険を免れるには、われわれは常に監視の眼を怠ってはならない。そして、教師と生徒間の隔たりがおおきければ大きいほど、生徒の年齢が低ければ低いほどこの専制主義の危険はいよいよ増大する。この危険を真に阻止する方法は、学校があまりにも閉鎖的排他的になり、あまりにも狭隘な職業的性格に終始するのを未然に防ぐことである。それには、学校が外部との接触の機会をより多くもつよりほかに道はない」。(28)

学校は、地域や社会から開かれていなければ君主制になるとのデュルケームの指摘である。この指摘は、現代的に一層に地域と学校との関係が都市化によって薄くなり、職住分離によって、母親との関係のみになっていく傾向が強くなっていることから、目的意識的に学校経営として地域と結んでいく工夫が要求されているのである。

### 3, 学校経営とふるさと学習

現代日本での学校システムは、地域や社会との関係が一層に閉ざされている傾向が強い。現代の学校は、いじめ、体罰、学校の荒れで、大きな問題をかかえている。学校の専制は、父母や住民、社会がなにもしなければ現実になる。学校は父母や住民、社会が常に監視していく必要がある。学校の閉鎖性をつくりだすうえで、学習指導要領や教科書を絶対化し、社会や地域と直接にかかわらない学習内容も大きくある。

学習指導要領は、時代の科学発達、社会的要請、子どもの発達状況による学習課題の重要な目安である。しかし、子どもや地域の状況を踏まえて、子どもの学びたい要求や発達の状況を地域との関係で重視していくことが求められている。

学習指導要領・解説、教科書・指導書は、画一的に教え込むためではない。しかし、学習指導解説や指導書によって、または、全国的な教科書によって、一般的に教え込む場合が多い。現代の学

校は、学習指導要領や教科書を地域や社会との暮らしの関係でカリキュラムを自主編成していく学校教師のカリキュラムマネジメントも大切な課題である。

この意味で、ふるさと学習や地域学のもとにカリキュラムを独自に編成している取組は、学校の閉鎖性を地域から学習内容として開放していくうえで、大きな役割をもっている。しかし、この学習内容が、地域の将来との関係、子どもが地域に将来どのように関わっていくかということでも大切なことである。農山村の地方がますます過疎化が進んでいくなかで、子ども自身が将来の職業選択として、さらに、地域の産業振興にどのように関わっていくのか。

また、そのために、今の学びが、それとどのような関係をもっているのか。新しい持続可能な地域発展をしていくために、未来志向的に科学的な力を大いに発揮しての創造力をどのように身につけていくのか。

これらの課題を実現していくには、現代の学校教育の発想転換が求められている。それには、学校教育が地域の暮らしを基礎にして、未来志向的に、科学の力を身につけて、豊かな暮らしを展望できるカリキュラムの開発が望まれる。子どもの学習権は、豊かに文化的に人間的な暮らしを保障する人間的能力の発達の権利であり、幸福権でもあり、未来への生存権でもある。

学校教育は、民主主義のための能力を子どもに身につけていくうえで、大切な役割をもっている。民主主義はそれぞれの文化や暮らしを理解し、それぞれの人権と立場を尊重していくことであり、共通の感情である協働、協力の公共性の育成が求められている。これは、地域に根づき、地域に開かれた父母や住民との連携のもとに実現できるものである。

社会学者のクーリーは、社会組織論で個人能力の最大限の開発だけが学校の人間性の回復に、大切としている。そのことは、学校の野蛮な条件とか、学校の機械的条件に変わって、学校の集合的な生活を人間化していくとする。

学校は、個人の能力の最大限開発によって、人間性のもった制度に表現させることができるとし

ている。それには、民主主義の精神が大きく作用するとする。真の民主主義は、各人がその能力におうじて奉仕するという共同の精神で動機づけられた自由な協力のもとに正しいと感じられる原理を大規模に適用するほかにないとする。<sup>(29)</sup>

クーリーは人間の個性には、2つの異なるタイプがあるとしている。都市の選択によるアイデアの競争を無限に拡大する特殊な能力をもつ個性と、農村での性格の成長にとって完全なやりかたで個性を育てる自立性をもった個性とがあるとしている。農村では、直接的環境に対するコントロール、自然との直接的闘争の習慣、経済的比較的安定性という農民の自尊心を支えている個性がある。<sup>(30)</sup>

19世紀以来の人々は、民主主義よりも近代的運動により広範囲にあてはめようとするクーリーはのべる。さらにクーリーは学校教育の問題を次のように指摘する。

「近代の普通教育の発達は、あらゆる人間に特殊訓練をあたえようと努力する。相互の理性を欠いた個人、もしくは共同相互の関係は、親切な情緒をはぐくむ共通性の意識をまったく存在しなくなる。真の人間の仲間感情は、かつて部族に限定され、外部の者は共通の全体における一員とは思われていなかった。よそ者は、危険な動物として、殺されるか、略奪されるか、奴隷化されるかであった。現代においても詳しく知りえない生活を送っている人びとにはほとんど考慮を払っていないとする。したがって、近代社会では、共通性をいたるところで期待される。全世界に親切さと正義についての共通理解のためには、民主主義のための訓練を必要とするのである」。<sup>(31)</sup>

現代は、競争による特殊訓練のための教育か、または、民主主義のための親切と正義についての全人格を尊重する自立した人間性の教育が求められている。この意味でも地域の暮らしに根ざした学校教育のあり方が問われている。ここには、地域や父母との連携、地域の暮らしや、すべての子どもに個性による未来を求める学校教育が期待されている。

クーリーは顔と顔とをつきあわせる親しい結びつき、協力と親切さに特徴づけられる人間関係と

する第一次集団を重視する。第1次集団の形成には、地域の地縁組織の役割が大きい。この第一次集団の観念は、教育と博愛主義によって拡大していくとする。学校は、個人的性格の源泉としての集団的条件をつくりあげていく役割を果たす。個人が実際に生活している関係の網の目をとおす働きをする。博愛主義のもとに子どもの集団が育成される場としての学校の期待は大きいのであるとクーリーは考える。<sup>(32)</sup>

自立した人間を育てていくためには、競争主義による特殊訓練の教育ではない。民主主義のための全人格を尊重する教育であるとクーリーは強調しているのである。そのためには、顔と顔をつきあわせる教育、子どもや生徒が居場所の良さをもつために、それぞれの人格を尊重し、それぞれが誇れる、楽しめる場をつくることである。この意味で第一次集団の博愛主義という共有観念をつくりあげていく教師の援助、指導が求められているのである。

## (5) 地域おこしと学校教育一都城笛水地区の実践を事例に

### 1. へき地学校の小中一環教育経営の動き

へき地学校の校区は、伝統的な地縁組織のなかに包含される場合が多い。従って、へき地の学校管理運営、教育内容も地域の暮らしとの関係がとりやすい。へき地の学校は、地域に根ざした学校になりやすい条件をもっている。へき地に小学校と中学校が同じ校区である場合は、いっそうに、その条件を可能にする。そこでの学校のPTA組織は、地区の公民館との関係を強く持ちやすい条件をもっている。

宮崎大学では、へき地学校での小中一貫・連携教育の実践研究をして、その研究成果を発表している。この研究は、へき地の学校を残し、人口減少の離島・山間部の地域社会における基礎的な学習環境の改善、特色ある学校づくり、教育の質の保証ということからの研究として、積極的に評価できるものである。

しかし、義務教育地域の暮らしからの未来志向的に新しい持続可能な地域発展をめざす地域おこ

しとの関係には至っていない。それぞれ、市町村自治体単位の地域学に基づく、カリキュラムをめざしているが、学校教育と社会教育を結び、地域おこしをしていく論理までになっていない。<sup>(33)</sup>

文部科学省の小中連携、一貫教育の推進についての平成24年9月登録のホームページによれば、中1ギャップに焦点が置かれ、小中連携、一貫教育が提起されているのである。教育課程の編成では中学校と小学校の系統性確保の重要性を指摘し、地域の実情を踏まえた小中一貫教育を行うためには、学校教育活動全体を視野に入れることの大切さを次のように指摘している。

「学校教育活動全体を視野に入れ、小中一貫教育の取組を計画していくことが重要である。また、地域において育てたい子ども像について関係者が議論し、それを実現するための一貫した教育課程を小中学校が協働して編成し、教材を連携して開発することが、教員自身が教育課程の見通しをもって主体的に取り組むことにつながり、効果的な取組となるものと考えられる」としている。

ここでは、学校教育全活動の視野と基礎的、普遍性を尊重した系統性の確保の強調をしていることである。この立場にたつての地域教材、地域の人材の活用が求められている。また、地域において育てたい子ども像を明確にすることを提起している。地域で小中一貫教育による地域教材や地域人材の活用は、文部科学省が指摘する前記の2つの視点は学校教育の役割として、極めて大切なことである。小中一貫教育が中学校の校区にあわせての小学校の統廃合をすすめるためのものであれば、歴史的に農山漁村の小学校における地域の文化センター的役割が大きく崩れていく。地域で育てたい子ども像の明確は、暮らしの文化や地域歴史との関係がなければみれない。

本論では、学校の閉鎖性や排他性の現代における学校教育の問題的を意識しながら、それを克服していく論理のひとつとして、「地域おこしと学校教育」と題して、都城笛水の事例から明らかにするものである。この地域は、都城市教育委員会が20名以下の児童・生徒数の学校は廃校にするということで、学校を残したいという住民の努力によって、同じ笛水の地域にあった中学校と小学

校をひとつの学校として、小中一貫学校として発足したものである。

宮崎県、都城市の教育委員会は、ふるさと教育を積極的に提唱している。このふるさと教育は、ふるさとに誇りをもつ教育の展開をうたっている。この笛水の小中一貫学校もふるさと教育の研究校に指定され、総合学習や道徳教育で地域に誇りをもてる教育の実践をしているのである。また、元気なむらづくり運動の宮崎県のモデルとして指定されている地域でもある。この村づくりの特徴は、行政からの補助金頼りではなく、自分たちの手作りを基本にしていることである。その典型が地域の農産物販売所・茅葺きの里を行政からの補助金はいっさいもらわず、住民自身の手作りで完成させていることである。この手作りの茅葺き里の建築は、校区公民館の下部組織に地域活性委員会をつくり、校区のPTAの担い手層が中核になっているのであった。

## 2. 都城笛水地区の概要

笛水は、河川と国有林に囲まれた山間地地域で農業と林業で生計をたててきた地域である。この地域の学校は、市役所のある中心街から約30キロあるへき地の小中一貫教育である。笛水地区は、平成21年度に宮崎県での元気な村・いきいき集落に認定されている。この中心となっているのが地区の公民館である。

笛水小学校は、明治6年に野尻小学校の分校として民家を借家として創設している。明治14年に借家は違う人に変えたが、借家の形態は、明治33年に校舎が建築されるまで続いている。この間、明治25年に分校から笛水尋常小学校になっている。尋常小学校発足当時の児童数は、25名であった。地域住民の教育に対する強い熱意が明治初期頃からの借家形式の小学校発足であったのである。

笛水小学校は、1960年に、児童数248名であったが、2009年（平成21年）には、児童数21名となり、廃校に追い込まれる寸前であった。このために、小学校と中学校をひとつにして、9年間の小中一貫学校にしたのである。2010（平成22）4月に小中一貫学校として校舎を改築して開校す

る。2008年に都城教育委員会は、児童生徒数20人以下の小中学校8校を廃校にすることを決定する。学校をなんとか残そうと住民の努力の結果、小中一貫学校として残したのである。開校のときは、児童生徒数は、小学部20人、中学部12人であった。現在は小学校児童部13名、中学校生徒8名である。

すでに2007（平成19）年に特認学校として指定され、校区外からの子どもたちが通える学校になっていった。しかし、高齢者バスとの兼用などの通学バス便宜をする他町村と異なり、教育委員会としてのバス手配の条件整備は行っていない。大規模校で不登校に悩む児童生徒の対策としての特認校の積極的な活用を教育行政として実施していない。自家用車通学等の住民自身相互の努力によって特認校の機能があるにすぎないのである。

総人口は392人、総世帯164戸である。校区には4集落がある。高齢化率は、32.2%（平成24年、2月1日）である。2010年農業センサスの集落集計からみれば、農家数89戸であり、販売農家数は72戸となっている。50万円未満の販売は16戸であり、後の56戸は100万円から300万円18戸、300万円から500万円10戸、500万円以上12戸の販売農家である。

肉用牛の子牛取の農家が29戸、ブロイラー農家14戸、果樹（栗）10戸、野菜5戸と、畜産経営を中心に地域複合経営をやっている地域である。化学肥料や農薬を低減、堆肥の土づくりに取り組んでいる環境保全農業に取り組んでいる農家は、44戸である。農作物の販売は、農協52個、農協以外の出荷団体3戸、卸売市場9戸、食品製造・外食産業11戸となっている。

地域ではこぼうなどの特産物もあり、販売ルートの多様化がある。また、特質すべきとは、集落独自で多様な農産物を住民が独自でつくった茅葺き屋根の販売所で売っている。2世帯の家族経営農家は23戸、男子生産年齢年齢21戸、女子生産年齢人口14戸、農業後継者あり23戸と農業で生活して農家が一定の割合を占めている。また、認定農業者は平成26年度8月現在23経営になっている。つまり、集落において、中核になる農業経営体の存在は、地域を活性化していくうえで大き

な意味をもっている。地域おこし協力隊として大都市からの若者夫婦を受け入れることが27年度から実施されるようになっていく。

### 3. 笛水小中一貫学校における教育の特徴

2010(平成22)年4月に小中一貫教育の学校としてスタートした。これは、父母や住民にとって、地域に学校を残すというひとつの選択であった。そして、2011年(平成23年)から都城市教育委員会・宮崎県南部教育事務所指定で受けた研究協力校として、「ふるさと教育」を展開していく。また、平成23年には、みどりの少年団による植樹活動を実施している。

指定研究のテーマは、ふるさとにほこりをもち、心豊かなたくましい児童生徒の育成ということである。ふるさと教育では、地域社会に信頼される学校づくりとして、地域の人材や地域の素材を積極的に活用していくことにある。子どもたちが自分の生まれ育った地域に誇りをもち、それとの関係で具体的な教育実践を展開していくことがねらいである。

小学校では、3年、4年に地域探検として身の回りの土地の様子や生活を知り、地域の人々に直接にインタビューにでかけ、仕事のきっかけ、仕事の苦勞、これからの夢について聞いている。子ども達は、地域で仕事している人々を名人として調べる。直接に農家に出かけて、地域の人々との接触を積極的にしている。この集めたものを文化祭で報告するとりくみをしている。

5年、6年は、ふるさとの歴史と文化として、地域行事の十柱神社の秋祈念に参加し、地域の歴史や文化を宮司さんから聞いている。そして、田の神や馬頭観音の実態調査をしている。また、笛水川とダム湖の実態調査を実施している。この小中一貫教育の学校の特徴は、地域の人と積極的にかかわるために、歴史や文化についてのインタビューをしている。また、水質やそこに生きる水生生物を学んでいる。

中学部では、地域行事である笛水夏祭りを学校のふるさと教育のなかで位置づけ、それに生徒として、主体的に参加しようと、夏祭りプロジェクトを立ち上げる。地域で夏祭りを積極的に取り組

んでいる人をゲストティーチャーとしている。将来を展望する力の習得として、ふるさとを紹介するビデオづくりに挑んでいる。

これらの体験活動は、確かな学力・生きる力をつけるための地域教材・地域人材の活用としての素晴らしい教育実践である。それらを体験活動の枠におさめないで、学校教育活動の全体活動に結びつけたことは、多面的な能力の発展と理性的な力をつけるふるさと教育にとって大切なことである。独善的な地域の誇りや排他的な地域愛にならないためにも、確かな学力ということからの他の地域での比較や社会とのかかわりのなかで、科学的な理解のもとにふるさとを愛し、ふるさとに誇りをもつ子どもを育てている。これは、憲法・教育基本法の民主主義理念のもとで求められている地域教育実践である。

これらの教育実践は、総合的な学習時間の活用としているのが特徴である。体験的活動を通して、ふるさとを見つめ直し、他と比較する力を育て、ふるさとのよさをみつける力と表現力の育成、課題解決の探求心をねらいとしている。

総合的な学習時間を通して、ふるさと教育を実践していくことは、ふるさとを愛し、ふるさとに誇りをもつ子どもに育てることであるが、このふるさと教育の実践が、社会や理科等における科学的な知識や科学的な課題探求と、どうつながっていくのかという今後の課題も残されている。いわゆるクロスカリキュラムの方法による地域教材や地域の人材の積極的な活用である。学校としてのカリキュラムマネジメントをふるさと教育のなかで、どう発揮していくのかという課題が残されているのである。

ふるさとを愛し、ふるさとに誇りをもつ子どもになってもらうには、子ども自身の内発的な興味関心を地域の暮らしや歴史文化と、自然のなかから科学的な探求心をもたせていくことが求められている。教師側からそのしかけが必要になっている。科学的な探求心とふるさと教育を結びつけるという子ども自身が理性を基礎にしたふるさとへの誇りの形成が不可欠なのである。ふるさとを愛し、ふるさとに誇りをもつということは、子どもの自信の内面に形成されていく共同的感情であ

る。それは、アイデンティティ形成という文化的権利のひとつであり、科学的な理性によって、人間的に生きる力になっていく。確かな学力との関係で、ふるさとを愛し、ふるさとに誇りをもつ子どもの形成が求められているのではないか。

ところで、研究指定校の課題研究のふるさと教育実践とは別に、理科の自由研究に、グループごとの研究課題の教育実践は地域の素材をとおして科学的なものを見方を形成していくうえで、極めてユニークなとりくみである。

その児童・生徒たちの報告書から、そのユニークさを紹介しよう。中学校2年の生徒が2名で、「かやぶき屋根の家は快適なのか」として、かやぶき構造の快適さを証明したいとして、地域の人々にインタビュー調査と検証実験をしている。

検証実験では、かやぶき屋根の通気性として、氷が溶ける早さから探ると、お湯が冷める早さから探るとして、囲み無し、かや、段ボール、新聞紙、発泡スチロールと比較した。180分6回測定した。茅葺きの屋根の通気性を実験とおして検証している。さらに、保湿性、保湿度、遮音性についても科学的な方法を用いて検証している。

小学部6年の5名で「ヒヨコの行動をコントロールしたい」と、ヒヨコの5感を徹底検証している。子どもたちの関心は、笛水の農業のひとつである養鶏である。今までは、ヒヨコからニワトリになっていく過程についてくわしく知る機会がなかった。子ども達は自由研究に、ニワトリの研究をすることに決める。具体的にどのようなテーマにするかはなかなか決まらなかった。

子どもは実態調査からヒヨコの行動は、均一に拡がらず、1カ所に集まることがあり、圧迫死してしまうことを知っていた。どうやってヒヨコの行動をコントロールすることができるのかということであった。子ども達のユニーク性は、視覚の光の色で検証したことである。青、緑、白、黒、黄、黒、赤の餌箱を各2個準備して、ヒヨコの好む色を検証しようとしたことである。地域の素材を活用し、子どもの興味関心を大切にしながらの科学的な知識と方法を子ども達に自由研究させているのである。

ヒヨコは、色覚がないと先生からも言われるが、

子どもは、それに疑問を持ち、実験をしていく。子どもなりの未知の探究をし、新しい大きな発見をする。

9学年の異年齢集団を生かした学習と地域との関わりを積極的に生かしたふるさと教育の実践をしているのが笛水の小中一貫教育の特徴である。笛水のよさ、自分のよさに気づき、人・自然・地域とのつながりを大切にする教育目標を学校全体にしている。学校教育の実践において、地域の良さを生かして、地域住民とかかわってきたこの実践を平成25年11月に他校の教職員、教育関係者に公開発表している。

笛水の小中一貫の学校行事では、4月に歓迎として、みんなで地区内の遠足。6月には田植えと地域と人々とのふれあい会、9月には小中合同の運動会を地域ぐるみで実践している。12月には、餅つき大会をしている。田植えから稲刈り、脱穀を経験し、保育所の子どもたちも一緒になって、地域ぐるみの協力で、子ども達みんな楽しんでいく。

2月にはそばうちである。子どもたちはそばの種をまき、かりとり、そして、そばをうつという体験をしている。これらの学校行事には、地域住民の積極的な協力と、地区公民館、地域活性化委員会等、それぞれの関係機関との密接な連携なしにはできないことである。この他に、地域との関わりの実践は、家庭科では、地元の食材を利用しての郷土料理をしており、食育の実践を地域と結んで行っている。また、音楽では、地元につながる踊り、ベブ踊りをしており、夏祭りで発表している。子ども達には、牛がいなければ農業がなりたっていかなかった昔の話もしている。

#### 4、笛水の地域おこしの特徴

平成14年から平成15年度は、県の過疎地域活性化事業のモデル地区として指定を受ける。そして、平成16年度に地域活性化委員会をつくり、地区の役員、女性部など総勢28名で笛水のいいところはなにか。どうしたら地域の活性化ができるのかという話し合いがはじまる。このなかで、農産物直売所の茅葺きの里をつくることを決定し、その建設の準備をはじめた。

笛水の校区は、地区公民館があった。地区内の4つの集落活動をひとつにしたのである。地区の活性化委員会を地区公民館の下部組織に平成16年にする。平成7年から校区の小学校・中学校のPTAと地区公民館活動の大きな行事であった夏祭りを地域活性化委員会と地区のPTA共催で実施するようになる。さらに、それぞれの集落単位で行っていた十五夜祭りを笛水地区という校区単位で実施するようになる。

笛水の活性化委員会が地域おこしに大きな役割を果たしていくのは、農産物直売所の建設である。地域住民による自立した農産物直売所の建設ということで、建築の経費は、地域住民の出資と笛水の出身者のみの寄付金のみで建てるということで計画をする。

笛水地区住民総出の協力体制のもとに、地域活性化委員会の産業振興部を中心に農産物直売所の茅葺き里の建設が行われていく。資材、労働力提供、茅切り等は、地域住民の無償ボランティアで、住民による手作り農産物直売所の茅葺きの里づくりであった。屋根を茅葺きにし、地域の材木を利用している自分たちの手作り農産物直売所である。平成19年11月に完成し、笛水地区のシンボリックな建築物になる。

地区の活性化は、行政からの補助金の依存ではなく、地域住民の自主努力でしていくことがほんものの永續きできる地域おこしになるということで、手作りによる農産物直売所の茅葺きの里をつくったのである。

農産物直売所の茅葺きの里は、笛水で採れた野菜や山菜、加工食品の販売と共に、来訪者を伴う地域の様々なイベント事業の拠点施設になっている。笛水の地域住民と来訪者の交流斡旋の場にもなっている。

笛水活性化委員会は、地域おこしの担い手層が中心である。この委員会は、平成16年度に新しい世代を中心に設立されたのが特徴である。教育文化・文化振興部、産業振興部、生活環境部の3つの組織からなり、やれることから実践していくということでは始めている。農産物直売所の茅葺き里の施設完成によって、地区内外の来訪者の交流が一層に深まる。活性化委員会は、夏祭りや

十五夜の校区単位の行事活動と共に、農産物直売所の茅葺き里の完成によって、校区としての連帯が強まっていったのである。さらに、自主財源の確保としては、公園の草刈り作業、市で実施される選挙の看板設置・撤去の作業の受託、地区住民の協力による澱粉直売所等の収入など。

恒例の夏祭りは、夏休みのはじまった土曜日の7月20日に学校の運動場で行っている。ここでは、地区の実行委員会と学校の教職員が一体となって、小学校児童部のだしもの、中学校生徒のだしものが披露させる。とくに、地域の芸能が大切にされている。花火もうちあげられる。

都城盆地全体のイベント事業として、それぞれの団体、機関、地域、グループによる地域めぐり、歴史・文化めぐり、食べめぐり、趣味お稽古ぐりのイベント事業が毎年、夏休みの子ども向け、一般むけに、10月から11月に開催されるが、笛水の地域活性化委員会も、このイベント事業に積極的に参加している。

子ども向けのイベント事業では一泊2日の宿泊で、小中学生を対象にグランドゴルフ交流、うなぎのつかみ取り、竹とんぼ作り、水鉄砲づくりなどの体験を実施している。これは、PTAと合同の企画である。これは笛水林間学校として、学校も違う、学年も違う子ども達が、テントを貼り、キャンプなどをして、笛水以外の子どもを招き、子ども同士の積極的な交流活動をしているのである。

一般向けは、笛水ウォークで森林浴の気持ちよさの体験と土鶏の炭火焼き、そばの振る舞いということで、笛水以外の人々を積極的に受け入れ、交流活動をしている。とくに、地域作りの活性化委員会は、訪れた人の目で地域の宝を発掘してもらいたいということで、この交流会では、外部の意見を積極的に求めているのである。

笛水地区として学校をなくさない取組として、平成16年度から小学校と中学校の一貫教育を要望してきたが、平成22年4月から開校の実現になった。しかし、平成24年に保育園は閉鎖に追い込まれたのである。地域の子どものための事業は、一五夜活動で綱引きや相撲など地域あげて盛大にやられている。以前は小学校の授業として、PTAの協力のもとにやっていた米作り体験活動は、地



域活性化委員会がPTAと合同で実施するようになっている。6月に田植え、11月に刈り取り・脱穀、年末に農産物直売所の茅葺きの里で餅つき大会をしている。

笛水地区の夏祭りは、小中一貫校の運動場で実施する地域行事である。夏休みに入った土曜日の6時から21時30分に実施される。ここには、地域の実行委員長の挨拶とともに学校長の挨拶からはじまる。出し物は小学部から北原白秋の訓読として作品内容を情感豊かに、芸術的な読み声となって表現することを披露し、踊りはやっさ節、合奏ゲバゲバ90。中学部は、篠笛で山桜の歌、歌・中島みゆきの糸、小中合同の合唱ふるさとの道、地域芸能のペブ踊り、地つき歌、さだめ川を披露であった。

また、地域の住民による新柳流、エイサー、バンド演奏、歌、踊り、ダンスパフォーマンス、笛水星流太鼓が行われ、PTAと公民館長による閉会行事で、最後に花火大会で夏祭りは終わる。この夏祭りは地域住民にとっての共同連帯感情の場になり、子どもにとっても日頃の練習を披露する場にもなる楽しい夏の夜のひとときである。

##### 5. 社会教育としての住民の学習は外からの子どもを大切に

笛水地区の公民館長は、地域を変える高齢者パワーを宮崎県都城中央公民館での平成二四年度の自治公民館大会で力説している。活性化委員会は、地区公民館の下部組織として、生活環境部会、教育・文化振興部会・産業振興部会と、3つの部会からなっている。加入は自由、脱退も自由という原則のもとに50名が活動に参加している。よりよい地域にするためにみんなで協力ということを含い言葉に地区の意見をとりまとめ、関係機関との協議と、ときには陳情をしている。また、他の地域づくりの成功事例を積極的に学ぶために、学校教育では山村へき地の視察をし、集落活動のモデル地域との交流をしている。鹿児島県の大隅のやねだん視察では土着菌の学習や芸術家を地域によびこんだ方法やその芸術作品を鑑賞したりしている。椎葉村では、みんなで学び、共に成長するというので、綾心塾で研修している。

笛水の良さを地域外の人々に知ってもらい、共に学ぶということで、都城の盆地博覧会のイベントに地域として積極的に参加し、笛水ウォーク、子ども対処の林間学校を実施し、そこで、地域の人々が外からやってくる人々との交流で積極的に学んでいることである。この学びは笛水地区の再発見を地域の住民がしていることである。

そして、農産物直売所の茅葺きの里に誇りをもって自分で栽培した有機野菜、ゴボウ、山菜、タケノコ、栗などの産物や木工などの民芸品をだしているのである。笛水の学びの特徴は、外との交流をとおして、自分たちのむらのよき発見をしていることである。

ここでは、行政の補助金に依存するのではなく、自分たちの自立的な努力で地域おこしを学ぶという姿勢である。さらに、最も強調しなければならないことは、地域の小中学校教育や子どもの未来を大切に地域活動に力を注ぎ、かれらの学びに地区公民館・地域活性化委員会が力を出していることである。

学校教育の閉鎖性を克服していくうえで、校区住民の自治による地域おこしが重要であることを都城の笛水地区の事例で明らかにした。学校の統廃合の危機を住民の運動によって、小中一環学校という方式でのりこえたのである。

この住民の意見をまとめるうえで大きな役割をしたのが地区公民館である。地区公民館のもとに地域活性化委員会を地域の次世代を中心に、小学校と中学校のPTAと一緒に新しき地域おこしを実践していったのが特徴である。また、元気な高齢者も、地域おこしや学校教育実践の協力で積極的に参加している。活性化委員会のリーダーと高齢者が共に活動した象徴が農産物直売所・茅葺きの里を住民総出によるボランティアでつくりあげたことである。

また、広く笛水の地域を理解してもらい、地域外の人たちから笛水の地域おこしのヒントをもらおうと、都城の盆地の人々に広くよびかけてのウォーキングを兼ねての交流会や親子を対象にした林間学校や花火も兼ねた地域の祭りを実施していることである。

社会教育的事業に学校も積極的に協力して、学

校も独自にふるさと教育の実践をして、地域を盛りあげていることであった。このような実践をとおして、大規模学校では通えなかった子どもを特認校という制度のもとに受け入れている。ふるさと教育のなかで、子どもたちが楽しく学校に行っているのも特記すべきことである。ふるさと教育の学校と地域おこしの公民館活動を中心に、地域の文化的な共同感情、連帯心がつくられていることである。

#### まとめ

本章では、全教職員が生き甲斐をもって参加できるための学校経営を明らかにした。このためには、学校の自主的、自立的な自治が確立できる校長のリーダーシップの役割が極めて重要であった。

校長のリーダーシップを考えるうえで、稲盛和夫の人を生かすという経営哲学を参考にした。いうまでもなく、学校と企業は本質的に違うが、組織のリーダーとしての普遍的な原理として稲盛和夫のアメーバー経営の考え方を参考にしたのである。組織メンバーの生き甲斐、幸福探求ということから、個々の構成員の自発的なやる気を引き出し、自らの仕事を世のため、人のためという社会的大義をみていくことは大切なことである。ここでは、企業でも学校でも共通のことである。

リーダーシップを考えていくうえで、独裁的な方法にも目をむけた。経営学者のドラッカーが指摘するリーダーの大罪ということも重要な見方であった。トップとしての権限が、世のため人のためにということから利他主義にたって、社会的大義を基本に強欲を排していくということは、きわめて大切なことを本章では指摘した。

校長は、公的に人を育てていくという学校のトップである。特別に人間の尊厳、厳しい人間性、人間力が要求される世界である。このトップのあり方には、人間学論、人間の発達論が特別に求められていたのである。校長の職務は、学校の管理の視点から人間の発達論をもって、マネジメントとリーダーシップが要求されているのである。この意味で、トップは常に世のため、人のためと

いう利他主義をもって人格を磨いていくことが特別に要求される。このことは、校長にもいえるのではないか。

校長は教育実践のなかでリーダーシップを発揮すべき立場であり、学校経営の責任者でもある。教職員の全員参加経営をもっていくには、校長としてのリーダーシップの力量が要求される。とくに、人を育てていくという教育機関ということから、人間の尊厳や人間発達、教育に関する特別な理念をふまえておくことが求められる。全教職員が共通になる教育基本法や学校教育法ばかりではなく、国際的な合意文書であるILO・ユネスコの教員の地位に関する勧告、子どもの権利条約の理念等も大切なことである。

学校の自主性と自治は、教育委員会に対して裁量権の拡大として大きな課題になっている。校長は、教育委員会に対して、いかにして、この立場を実現させていくのかという責任を持たされている。とくに、校長と教育長の役割の違いを明確にすることを明らかにした。校長自身がリーダーシップを発揮して全教職員参加の学校経営を行っていけるような関係をつくることは大切なことである。教育長は決して校長の上司でないことはいうまでもない。

教育長は教育行政の責任者であり、地方自治体の教育計画や教育振興を行政的に遂行していくことが仕事であり、地方自治体の特別職という立場である。学校は、教職員の多様な人間力や専門的な能力によって、総合的な力で子どもの生きる力を育てていくことが求められている。この教育実践のリーダーシップを発揮するのが校長である。

子どもは学校という枠だけではなく、家庭や地域との繋がりをもって成長していく。従って、子どもの全面的な発達を保障していく学校は、父母や地域住民との連携が求められる。校長は、そのための統合力をもって、リーダーシップを発揮していくことが欠かすことができない。本論では、地域と結ぶことのない教育実践や教職員との関係で協働活動のできないことが学校の閉鎖性や教育実践の独断性をもつことを明らかにした。

地域に根づいた教育実践、地域づくりに学校がセンター的役割を果たしていることの具体的な事

例を本論では、宮崎県都城笛水の小中一貫学校に求めて実証した。そこでは、子ども達が生き生きと地域教材を通して、実際の生活との関係で科学的な課題を学んでいる姿が明らかになった。

また、地域住民が主体的になって、校区を全体で地域づくりをしている笛水校区の実態があったのである。ここでは、学校に対しても積極的に協力している姿があり、教職員の全員参加経営が大切である。それには、教職員の多様な人間力や専門的な能力が生かされていくことが前提になっていく。

#### 注

- (1) 「2015年度教育六法」三省堂・ILO・ユネスコの教員の地位に関する勧告」訳より
- (2) 「2015年度教育六法」三省堂・子どもの権利委員会の総括的所見から訳より抜粋引用、136頁～150頁参照、ユネスコの学習宣言も「2015年度教育六法」三省堂の訳より
- (3) 菱村幸彦「教育法規からみた現代校長学」学事出版、13頁～14頁
- (4) 前掲書、88頁
- (5) 前掲書、99頁～100頁
- (6) 稲盛和夫「人を生かす～稲盛和夫の経営塾」日経ビジネス文庫、216頁～227頁参照
- (7) 前掲書、200頁～201頁
- (8) 前掲書、017頁～018頁
- (9) 前掲書、248頁
- (10) 前掲書、188頁
- (11) 前掲書、040～041頁
- (12) 前掲書、043頁～044頁
- (13) 前掲書、076頁～077頁
- (14) ジョン・P・コッター著黒田貴子訳「リーダーシップ論」ダイヤモンド社、8頁
- (15) 前掲書、48頁
- (16) 前掲書、60頁
- (17) 前掲書、241頁～243頁
- (18) ウィリアム・A・コーン・橋本碩也訳「ドラッカー先生のリーダーシップ論」ランダムハウスジャパン、24頁
- (19) 前掲書、29頁～30頁
- (20) 前掲書、32頁～33頁
- (21) 前掲書、124頁
- (22) 前掲書、125頁～139頁参照
- (23) ピーター・M・センゲ編・リヒテルズ直子訳「学習学校—子ども・教員・地域で未来の学びを創造する」英治出版、703頁～705頁
- (24) 神田 嘉延「校区コミュニティと地域教育実践：喜界島荒木小学校と校区住民の教育実践を中心に」鹿児島大学教育学部教育実践研究紀要16巻.37頁-49頁、2006年 神田嘉延「中高一貫教育と地域の自立発展--鹿児島県喜界島の事例を中心にして」鹿児島大学生涯学習教育研究センター年報・掲載号3巻18頁～34頁、2006年
- (25) デュルケーム・麻生誠・山村健訳「道徳教育論」明治図書、103頁
- (26) 前掲書、77頁
- (27) 前掲書、77頁～78頁
- (28) 前掲書、78頁
- (29) クーリー・大橋幸・菊池美代志訳「社会組織論」青木書店100頁～111頁参照。
- (30) 前掲書、82頁～83頁
- (31) 前掲書、76頁～78頁参照
- (32) 前掲書、46頁
- (33) 宮崎大学小中一貫教育支援研究編「小中一貫・連携教育の理念と実践・美郷科カリキュラムの実践」東洋館出版（2013年）、「小中一貫・連携教育の実践的研究—これからの義務教育の創造をめざして」東洋館出版（2014年）