

九州大学大学院准教授

元兼正浩さん

年間20本以上の管理職研修を手がけ、このほどその研修内

容を取りまとめ『次世代スクールリーダーの条件』として

上梓したばかりの九州大学大学院准教授の元兼正浩さん。

「団塊の世代の退職時期を迎え、学校現場には校長養成の

時間がない」という氏に、校長の人事研究との出会いと喫

緊の課題である管理職養成について語っていただきました。

「伝えたい相手」が
教師だった●いつ頃から研究者を志したので
すか。最初から研究者になりたかった
わけではないんです。小さい頃はパイロットや医者と
か、子どもらしい夢ももっていま
したし、中・高校時代は運動部を
を掛けもちしたりして自分の可能
性を模索しました。主演映画を撮ったこともありま
すが、これは才能がありませんで
した(笑)。その中で思ったことは、自分が
すごいと思ったこと、感動したこ
とを人に伝えたいということだっ
たんです。だから、教育を対象に研究しよ
うというより、まず、伝えたい、
教えたいという思いが強かったで
すね。そこで、大学で教育学を学ぶの
ですが、私が進学した当時は、臨
時教育審議会が設置された頃で、
大学1年の授業でも臨教審の答申
が取り上げられていました。でも、
これが字面を追うばかりでおもし
ろくない。

しかし、2年生になって入った

研究室で、臨教審が設置された背
景、答申の文言に込められた意図
言葉の裏にあるねらいを読み解く、
いわゆる批判的教育行政学に出合
ったんです。これが非常におもし
ろかった。

●そこから研究者の道に。

そうですね。これを一人でも多く
の人に伝えたいと思った。誰に伝
えるかといえば、これから教員に
なる人です。教員養成に携わりた
くて、大学院に進みました。

なぜ校長は存在するのか

●現在のテーマである校長人事を
研究で選んだのはなぜですか。大学院で研究テーマを探したと
きに、高校時代の疑問に突き当た
るんです。当時、高校生だった私
は自分の学校の校長が「なぜここ
にいるのか」がわからなかった。なぜこの人は、校長になったの
だろう。なぜこの学校にいるのだ
ろう。覇気もなく、学校を引っ張
るリーダーシップや、今というマ
ネジメントは感じられませんでした。
出世のためにはきたのではない
かとさえ思っていました。事実、
高校の校長人事を巡っては偏差値
の低い学校から、高い学校へ異動
していくのが校長の出世ルートで

はないかとまで言われていました。

もちろん、そういうデータがあ
ったわけではない。そこで、自分
でそのデータを集めてみようと思
ったのです。院生のときに、校長
人事が発表される4月1日の新聞
を過去に遡って膨大な量を集め
て、データベースをつくりました。
どこの校長が何年でどこへ異動し
ていくのか。並べてみると異動の
メカニズムがはつきりとわかりま
した。明らかに偏差値で動いてい
た。新任管理職は、まず偏差値の
低い学校に着任し、そこで、組合
対策や管理教育をしっかりやれ
ば、次の異動で偏差値のより高い
学校に異動する。偏差値の低い方
から高い方へ異動するルートを、
そのデータは示していました。●元兼先生の高校は異動ルートの
最終地点周辺の学校だったとい
うわけですね。そうですね。博士課程では、
この研究をさらに推し進めて、校
長の法制史を研究しました。私の
関心は一貫して校長のブレゼンス
を問うことです。一度教壇を志し
た教師が、なぜ教室を離れ、校長
になるのか。校長とはそもそもど
ういった存在なのか。

例えば、100年近い歴史ある

校長の経験を共有する研修を

学校であれば、校長室には歴代校
長の写真がずらりと並んでいます。
では、この人たちはそれぞれどう
いう役割を担っていたのか。校史
などの資料を読み漁り、当時の校
長がどのようなことをしていたの
かを調べました。例えば、明治初期の学校はまだ
人も少なく校務分掌も明確ではな
かった。昔の記録などを見ている
と、いまの校長とは違った役割を
当時の校長は担っていたんです。当時、学校は村の文化センター
でした。また地域に学問や教養を
もつ人は少なかった。例えば、学
校で行われる学芸会も、子どもの
学習成果を発表する場ではなく、
世界地図などの学用品を展示する
場でした。学校には地域の近代化
を進める役割があった。校長は、
その先頭にたつて地域の就学督励
のほか、ムラの因習を変えていく
弊風改善や地域振興といった役目
がありました。戦前と戦後でも校長の役割には
違いがあり、戦後だけみても、戦後初期の民主的な校長像が、勤務
評定が導入されて以降、教育委員
会の出先機関としてみられるよう
になる。校長は教育行政組織と学
校経営組織の結節点なのです。だから、校長の役割を研究すれ
ば、教育行政が学校をどのように
コントロールしたのかがわかる。
私の専門は、教育行政研究なの
ですが、その観点として校長にス
ポットを当てたことで、学校経営
についても研究するようになった
というわけです。「校長不足」と「経験不足」が
学校を揺るがす●現在数多くの管理職研修を手が
けているのですが。多いときで年間30本くらいでし
ょうか。いままで述べてきた人事
行政の研究はもちろん重要です
が、それだけをしていればいいと
は思えないんです。いい人材が校長になりたいと思
う人事制度をどう構想するか。ま
た、校長になった人が自信をもつてマネジメントをするにはどうす
ればいいのかを考えていかなけれ
ばいけません。いまの最大の問題は、校長をと
めるブレーキがないことなんです。
教頭、教務主任は、校長が右とい
えば右です。校長が誤った判断を
しても、多くの場合はついていか
ざるをえない。校長先生は、自分には権限がな
いと思っていらっしゃる方も多い
ですが、現場では自分が思う以上
に力がある。その意味で校長の力
量を上げることは、現場にとって
死活問題なのです。だからこそ、
きちんとした研修を作りたい。団塊の世代が退職し、いまいる
教頭全員を校長に昇任させても足
りなくなる時代がすぐそこまでき
ています。中堅クラスが権限だけ
をもって昇任しても校長になる準
備ができていなければ何の意味も
ない。どの領域でどんな研修が必
要なのか。有効な研修プログラム
をつくらなくてはなりません。

ただ、誤解されたくないのは、

私が教えているわけではないん
です。私はいわばファシリテーター
で、校長先生がもっている経験や
知見を引き出す研修を心がけてい
ます。ワークシートに書き込んでもら
ったり、ロールプレイングをして
もらったりして、校長先生方がい
つも無意識に使っている暗黙知を
形にしてもらおう。例えば、クレーム対応を例にと
ると、校長同士で保護者役と教師
役を割り振って演じてもらう。皆
さん経験豊富ですから驚くほど上
手に演じます。そこでお互いどの
発言でむっとしたのか、どの発言
で相手に好感を持ったのかを話し
合っんです。そうやってロールプレイをして、
やりとりを記録する。そうするこ
とで経験が共有されます。校長は学校に一人しかいないか
ら、新任で赴任したときにはもう
前の校長はいない。経験を共有す
る場がないんです。ベテラン校長
がもっているこれまでの経験から
知恵を取り出して共有する。経験
を記録に残す研修、やってよかつ
たと記憶に残る研修をこれからも
行っていきたく思います。

(構成/本誌・西山朋樹)