

### Ⅲ．学校現場の問題

## 学校経営と職員団体

### — 中堅職員をいかに育てるか —

所沢市立安松小学校 青木 朋江

#### はじめに

本年4月、新任校長として、現任校に着任して間もなく、分会から、いわゆる『校長交渉』の申し入れがあった。「交渉ではなく話し合いです」「いや僕らは交渉と考えます」「交渉ならば云々～」といった過去に何度もお目にかかったやり取りはともかく、その折の話し合いの内容は、主として「組合員を差別しないでほしい」「女性を差別しないでほしい」— の2点であった。率直に言って、私は、ある戸惑いを覚えずにはいられなかった。女性である私に、「女性差別をしないで」とはどういうことなのかを付度しかねたのである。と同時に、彼等が、職員団体の一員であることを理由に差別されていると感じているという事実が、いささか不可解でもあった。また、「しないでほしい」という彼等の表現の仕方の中に、一つの大きな時代の変化が観取されるようにも思えた。

その時、私は、「差別する気はない。しかし、学校運営に協力する職員は大切に扱いたい。このことが差別に見えることはあり得るかもしれない」と回答した。これに対して、彼等も、今後の学校運営への協力を約束した。この約束は、やがて、私の中にしっかりと根を下ろし、次第に大きなものとなっていった。というのは、どのようにすれば彼等に、具体的かつ現実的に、経営参加意欲を持たせられるか、中堅職員としての力量を十分に発揮できる場を設定できるのか— といった、私自身に課せられた課題の重みが、日とともに、強く感じられるようになっていったからである。

本来、職員に経営参加意欲を持たせることの重要性は、職員団体に属していようとまいとかかわりはない。にもかかわらず、職員団体は「学校経営に協力します」とわざわざ約束し、校長としての私も、そのことの重みをしっかりと受けとめている。このことは何を意味するのか。そこにはやはり、差別意識が存在するのか。学校経営にとって、職員団体とはいったい何なのか。そして私が彼等に期待する中堅職員としての働きとは何なのか。これらの疑問点について、真剣に問い直し、何らかの指針を見出すことが、新任校長としての私にとって、いま、もっとも重要なことのように思われる。

以下は、このような問題意識のもとに、現実に生じた具体的事実や体験を踏まえて、その一

一つを問い直すことの中からまとめた、学校教育目標の具現化と学校組織活性化へ向けてのささやかな一考察である。

## I. 職員団体にかかわる学校経営上の諸問題

職員団体ないし職員団体構成員が、直接・間接に関与して惹起される学校運営上の問題点については、さまざまな立場から数多く指摘されているが、その中で、とくに教育現場において早急に解決を要すると考えられる事項は、次の7点に要約されよう。これらについて若干の考察を加えて、問題の輪郭を明らかにするとともに、正常化への手がかりを模索してみたい。

### (1) 国旗・国歌

着任早々、私は、一部の父母から、「入学式に、日の丸、君が代を持ち込まないように」との申し入れを受けた。さらに、入学式の記念撮影の背景に国旗が入ることを忌避する一部の父母の取り扱いをめぐって、新聞沙汰になるなどのこともあり、緊張感のある出発となった。こうした申し入れや抗議が、地域や父母からだけでなく、内部の職員団体員と呼応した形で行われる場合は、かなり厳しい対応を迫られることとなる。

だが、戦後45年、国旗としての「日の丸」については、現段階では、ほぼ、国民的コンセンサスが得られているように思われる。というのは、一部職員団体ないし特定政党関係者の声高な主張とは裏腹に、当の個々の職員団体所属員の素顔には、国旗反対の行動が一般の人々の支持が得られないことを知っている気弱さが、ほの見えているように思われるからである。しかし、国歌「君が代」については、事情はかなり異なっているようである。各学校において、必ずしも十分な論議が尽くされたとはいえない状況下にある今回の義務化ゆえに、一部にかえって尖鋭化した行動も見られ、学校現場は、多年の懸案に決着がついたことを歓迎しつつも、依然なおその対応に苦慮しているのが現状である。

### (2) 「研修」の忌避と資質の低下

文部教研反対闘争に始まる職員団体指導層のいわゆる官制研修反対の姿勢が、職員団体に所属する多くの職員から研修への意欲と機会を奪った責任は重大である。現任校において、4月、教頭が、市の研究委嘱を受けることを職員会議にはかったとき、「大変だから」との理由からこの提案がいとも簡単に否決され、委嘱を受けての研究を望んでいた職員は、諦めの表情で沈黙を守るよりほかなかったのを、着任早々の私は、なすすべもなくつぶさに見てきた。このように、職員団体が、各種の公的研修はもちろん、専門職業人にとって不可欠な自主研修をすら忌避する風潮を助長し、若干の例外はあるとしても、一般的には、職員団体所属員のトータルな資質・技能の低下を招く要因として機能してきたことは否み得ない。

また同様に、職員団体員の構成比率の高い学校にあっては、多くの教職員は、教育委員会等の学校訪問について、これを研修の機会としては理解しようとせず管理強化としてのみ捉

え、消極的ないし否定的姿勢を隠そうとしない。

### (3) 道徳教育の軽視

職員団体によるいわゆる特設道徳反対闘争と公立学校における道徳教育軽視の風潮との因果関係は別に論じられるべきであるにもせよ、事実として存在する子供たちの自己中心性と倫理感の低さについて、さらには、戦後の道徳教育不在の時代に学校教育をうけて大人となった年齢層のモラルないし生活信条のあり方について、学校教育は、はたして、責任を全うしてきたといえるであろうか。こうした状況と道徳教育軽視の風潮とは無縁であると、胸の痛みなしに言い切れる教師は、おそらくはいないであろう。

いま、子供たちは、概していえば、決して好ましい教育環境に置かれているとはいいがたい。マンガや、一部のテレビ番組などに見られる性や暴力の扱いに象徴されるような低俗文化の氾濫を背景に、校内暴力、苛め、登校拒否、自殺、飲酒、喫煙、万引きなどの反社会的ないし非社会的行為が多発しており、子供たちの心の荒廃は覆いがたい。

だが、この状況は、もちろん、近年になって突如発生したわけではない。20数年以上も前から、徐々に進行してきたのである。とはいえ、教育を取り巻く社会環境がいかに劣悪であろうとも、学校教育が、子供たち自身の心の中に、これらを批判的に受け止め得る力を養ってきたならば、事情はかなり変わったものとなっていたであろう。まして、校内暴力、苛め、登校拒否などは、まさに、学校教育そのものの問題である。

そこで想起されるのが、昭和61年4月に出された臨時教育審議会の教育改革に関する提言である。その第二次答申に、「この教育界の不信の構造は、歴史的にもたらされた戦後教育界の不幸な対立によって形成された点が少なくないことに思いを致し、この不信の一扫と、相互信頼の回復、政治的対立を越えるものとしての教育の復権、教育の主体性を確立することが、極めて重要である」と述べられているが、まことに適切な指摘であると考える。

### (4) 甘やかし教育の横行と学力の低下

職員団体による学力テスト反対闘争に典型的に見られるような「子供主体」の美名に隠れた甘やかし教育の横行は、子供たちの学力の向上に対する熱意も技倆も乏しい一部職員の格好の隠れ蓑となった。そして、その結果として生じた子供たちの学力の低下は、看過できないものとなっている。中学校では、高校受験があり、その意味における親の監視が存在するため、皮肉にも、これが一部職員の教育放棄の姿勢に対するチェック機構として機能する側面を持っていた。しかし、小学校においては、一部に私立中学校受験にかかわる問題はあるにもせよ、大部分の子供たちが、自動的に中学校に進学するという基本的枠組みの中で、子供を王様に祭り上げ、学力水準の低い、(そして、意志力・忍耐力が弱く、思考力の乏しい)子供たちの大群をつくり出してきた。このことは、同時に、中学校における高校受験を軸とした知育偏重教育とあい呼応して、いわゆる「落ちこぼれ」多発の原因ともなり、受験地獄をさらに深刻なものとし、ついには、少年非行の引き金ともなっている。

#### (5) “雑務”拒否

一つの客観的な事実として、職員団体の構成比の高い、ないし構成比自体は低くとも、その中にアクティブな構成員をかかえている学校——言い換えれば、俗にいう職員団体の強い学校においては、概していえば、校舎内外の整理整頓がなおざりにされている例がすくぶる多い。子供たちへの清掃指導が行き届かず、トイレが臭く、廊下にはゴミが散乱し、掲示教育には心配りがない……。悲しい思いをしてゴミを拾い、草をむしる管理職の姿をしり目に、職員団体の活動家が、小気味よげに肩を怒らせて通り過ぎたり、一般職員が、伏し目がちに、見て見ぬふりをして小走りに通り抜けたりするのは日常茶飯事なのである。

こうした行動の論拠となる考え方は、いわゆる雑務拒否の主張である。学教法第28条ならびに地教法第43条を挙げるまでもなく、いわゆる雑務も校務である以上、これは決して、合法的行動とはいえないであろう。しかも、こうした状況の中で、もっとも犠牲を被るのは、いうまでもなく子供である。何年か前に、私自身が経験した実例を紹介してみよう。ある学年主任の担任するクラスの子がスーパーで万引きをした。親と連絡が取れないので迎えにきてほしいとの連絡が入った。スーパー側には、警察沙汰にすまいという思いやりがあったようである。これが、午後5時30分。勤務時間外ではあったが、さいわい、担任がまだ学校にいたため、校長は、すぐに迎えに行くようにと告げた。これに対して、この担任——教師歴10年を越え、現に学年主任の任にある中堅教員——から返ってきた言葉は、「そんなことまでしなきゃだめですか。もう勤務時間外です」というものであった。

#### (6) 服務規律の欠如

これまた一つの客観的事実として、職員中の遅刻常習者は、一般的に、職員団体の一員である場合が多い。また、毎朝の出勤簿への捺印の習慣ができていないのも、校務遂行上不可欠な諸文書・諸表簿の作成、提出、管理が杜撰なのも、職員団体の員によく見られる現象である。さらに、職員会議の性格を恣意的に決議機関として規定し、上司の命に服さず、時には、数を頼んだ我儘としかいえないような試みを正当化しようとするのも職員団体の員である。

だが、こうした状況の背景には、管理職の指導姿勢の問題もあるように思う。力尽きてそうなったのか、始めから投げているのか、校長経験1年に満たない私には断定する資格も自信もないが、少なくとも、投げやりになっている管理職の姿が、実像として存在する。

#### (7) 学校運営の柱になれない中堅教員

時間外を理由に、万引きした子供の引取りを拒む学年主任、子供のためより職員団体の利益を最優先に据えた発言をあえてする運営委員、あらゆる努力をして責任のある校務分掌から逃げようとする職員団体のリーダー、教科指導から手を抜き、特活行事にのみ熱中するベテラン教員……こうした実例を引きながら、私は、ある管理職の研修会で、中堅職員をいかに育てるべきかについて問題提起をしたことがある。その折、「信じたら裏切られる。何度も苦い思いをしてきている。だから、もともと彼等を運営の柱になどと考えるべきではな

い」との意見が出た。そしてその意見は、比較的多くの支持を得ていたように思われた。確かに、これは、「現実的見解」ではあったろう。しかし、出席者の多くが、心底からこれをよしとしていたわけではない。つまり、これは、ことの当否を論じる言葉の正確な意味での意見ではなく、現実の重さから生れた諦念の表明として理解されるべきものであった。とすれば、このような発言をあえてした管理職たちが、何を信じどう裏切られたのかについては、別にきびしく吟味する必要がある。そのうえで、はたして、職員団体会員は、本質的に学校運営の柱たり得ないのかどうかを考察すべきであろう。このことは、本稿の主要なテーマと深くかかわる。

以上、職員団体ににかかわる学校運営上の諸問題を、具体的に、事実即して概観してきた。その結果、当然浮かび上がるのは、上記のような問題を惹起した原因は何なのか、それは、職員団体の持つ本質的な性格に起因するのか、それとも職員団体に属する個々の成員の質の問題なのか、あるいは、時間の経過とともに、職員団体およびその成員の双方に、何等かの質的变化が起こっているのか、あるいはまた、学校管理者ないし行政の対応にまったく問題はなかったと言い切れるのか、といった疑問である。

埼玉県の統計によれば、平成2年4月1日現在の校長の平均年齢は、56歳である。また、昭和40年代の職員団体の組織率は6割程度であった。したがって、若干乱暴な推論であるが、現職校長のかなりの人数が、かつて、職員団体の一員として、いわゆる勤務評定反対闘争や学力調査反対闘争を経験したと考えられる。私の知るかぎり、多くの校長は、ほとんど異口同音に、「昔の職員団体はいまとは違って」「いまの職員団体会員には誇りが無い」「彼等是不勉強だよ」という。これは、私の実感とも重なる。現に校長職にある者の多くが、このような「実感」を抱くに至った原因の第1は、おそらくは、たとえば、主任制反対闘争に典型的に見られるように、職員団体の中に、政党の対立が持ち込まれたことにあるのではなかろうか。一見、職員団体内の意見の対立の様相を呈している、その背後には、政党が介在しているために、事柄それ自体の合理性に立脚した本質的な話し合いは保障されず、職員団体は、徐々に、政党の勢力争いの場へと変貌を遂げていったように思われる。

昭和40年代初めの頃、若い私にとって、子供たちのための教育のあり方を真剣に考える教師集団としての職員団体の一員であることは、大きな誇りであった。また、それゆえにこそ、よく勉強もし、教育実践にも本気で取り組んできた。若い私には、当時の職員団体の構成員中には、人格的にも能力的にも、尊敬でき、信頼できる、優れた教師が多かったように思えたのだが、事実はどうだったのであろうか。そして、20余年を経たいま、校長として教職員を見るとき、概していえば、職員団体会員の中には、力量のある者が少ないように思えるのだが、さて、当時の校長の目にはどのように映っていたのであろうか。

## II. 学校運営における中堅職員の役割と職員団体

学校は、教育目標具現化に向けて機能する組織体である。そして、この組織体を現実にかすのは、各校務分掌組織を担当する個々の教職員であり、その中核をなすのが、いわゆる中堅職員である。言い換えれば、円滑な学校運営を保障する鍵は、必要かつ十分な数の意欲あり能力ある中堅職員を育成し得るか否か、そしてこれを、各校務分掌組織の核として機能せしめ得るか否かにある。

ところで、一口に中堅職員といっても、この言葉には、いくつかの意味が内包されている。その1つは、年齢構成上から見ての中堅である。教職について10年も経てば、仕事について一通り何でもわかるとされ、いわばベテランとして自他ともに認め得る状態となっているとよい。第2に、組織運営上から、ラインのまとめ役（たとえば学年主任）として、あるいはまた、最高経営層（校長・教頭）に対するスタッフ（たとえば運営委員）として、それぞれの中堅が存在する。第3に、個々の職員の教育専門職としての力量と実践から生まれた各教科、各分野における中堅もある。

このように、学校組織に対する中堅職員のかかわり方はさまざまであるが、これを要約すれば、中堅職員とは、学校教育目標達成に向けての中心的役割を直接的に担う存在であるといえよう。かかるものとしての中堅職員に寄せられる期待は大きく、かつ多岐にわたっているが、これを整理、要約すれば、中堅職員に求められる資質・属性は、おそらく以下の4点に集約されよう。すなわち、まず第1に、学年組織や校務分掌組織の担い手として、行動力、創造力を発揮すること、第2に、学習指導や生徒指導において、教育専門職としての矜持と権威をもって、指導力を発揮すること、第3に、経営参加意欲をもち、単位組織・分野のリーダーとして活動すること、そして最後に、何よりも、教師としての力量と人格の両面において、子供と父母の双方から尊敬され、信頼されること、である。

それでは、次に、こうした視点に立って、現任校の中堅職員の実態を分析し、中堅職員が、職員団体の成員とどのようにかかわっているのか、そしてそのかかわりの中で、学校運営上、どのように機能しているのかを明らかにしたい。

現任校の管理職を除いた教職員数は、34名、平均年齢は、男子39.2歳、女子41.6歳、全体では41.0歳である。平成2年4月1日の埼玉県の統計によると、県下の公立小学校教員の平均年齢は、37.2歳であるから、当校の中老年層の比率の高さが目立つ。当校の全職員の男女比は、県平均の1対1.8に対し1対3.1と、大きく女子比率が上回っている。このことは、当校では、年齢構成上から見た中堅職員層が、きわめて厚く、かつ、その大多数が、女子職員によって占められていることを意味する。次に、職員団体所属員は、管理職を除く34名中、16名である。この34名中には臨時採用者2名が含まれているから、実質的には、当校では、職員団体が全職員の半数を占めることとなる。この16名という職員団体員数は、本市内公立小・中学校中最大である。さ

らに、学校運営の要をなす運営委員会は、校長・教頭・教務および、学年主任6名の計9名によって構成されているが、このうち4名（いずれも学年主任であり、内3名は女子）が、職員団体員である。このように、年齢構成上から見た当校の中堅職員は、この4名を含めて、その大部分が、職員団体員によって占められている。このような状況から派生する問題としては次のようなものがある。

運営委員会における校長・教頭を除く成員は、学校経営層に対するスタッフである。したがって、私は、運営委員は、つねに、全体的視野と全職員をリードできる力量の持ち主であってほしいと語り続けてきた。そうした広い視野と力量をすべての運営委員が備えたとき、真に機能的かつ合理的な学校経営が実現するであろう。ところが、現段階では、この運営委員の中から、運営委員会不要論がとび出したり、職員会議で、運営委員会の提案事項を運営委員自身が、くつがえしたりすることさえある。

また、各校務分掌や学校行事は、それぞれ、年度当初に振り分けられた分掌に基づいて実施されるが、一般的に、職員団体員は、特別活動や運動会など直接的に子供とかかわる行事関係を好み、地道な生徒指導・清掃指導・掲示教育等の日常的な努力を要するものを避ける傾向が強い。全教育活動を見通したうえで、各自が教育的価値が高いと考えるものに力を注ぐのは当然であるが、その選択が、いちじるしくバランスを欠いたり、恣意的であったりするのは、許されるべきことではないであろう。さらに、彼等には、個人を越えた存在としての職員団体があり、そこから学んでくることはすべて正しいとする心情的確信があるようである。このことの当然の帰結として、概していえば、職員団体構成員個人個人の主体的な判断力は、一個の社会人としては、必ずしも、十分に成熟しているとはいいがたい側面を残している。たとえば、今次の指導要領改定に対する彼等の「批判」にしても、それは、各自の教育実践を通じて得られた「事柄それ自体の合理性」に立脚する議論というよりは、より多く、職員団体が発行する機関紙などから得られた、特定の方向性を内包した情報に基づく、決めつけないし受け売りであることが歴然である場合が多い。だが、これも無理からぬ面もある。現任校における職員団体員16名のうち14名が女性で、その内、10名は、子育てと職場の両立に懸命に努力しているのである。時間的にも精神的にもゆとりのない彼女等にとって、職員団体機関紙を一読することが、改定指導要領についての貴重な「学習」の機会であったとしても、いったい誰がそれを非難し得るであろうか。

### Ⅲ．校長1年目の実践から

#### 1. 個別教育活動における学校教育目標の自覚的貫徹

全教職員の精神的な一致点は、いうまでもなく、学校教育目標である。『よく考える子』『思いやりのある子』『ねばり強い子』を求めている当校の教育目標は、子供にとってのみならず、教職員にとっても、おのずから共通の行動指針たり得る。だが、この教育目標は、多くの学校でそうである

ように、本校においても、各教室に掲げられた額の中に、言葉としておさまっているだけであり、現実の教育活動の中では、ほとんど自覚的には機能していなかった。そこで、私は、着任以来、一貫して、ややくどいと思われるくらいに、すべての教育活動について機会あるごとに、「学校教育目標のどれをどのように実現するための活動ですか」とか、「学校教育目標との関連を説明してください」などと、問いかけ続けてきた。そして、ようやく、それぞれの教育活動が、学校教育目標との関連によって説明づけられるようになった頃を見はからって、私は、職員会議で、学校経営の全体構想と経営方針の細部事項についての説明を行った。教育委員会からは、学校訪問がある都度、学校教育目標の掲示が求められ、その具現化へ向けての努力の必要性和重要性が指導されている。したがって、このような私の行動は、校長として、しごく当然のことともいえようが、このことについては、私なりのひそかな思い入れもあった。というのは、教職員各自の価値感がいちじるしく多様化している現在、まして16名もの職員団体をかかえる当校において、全職員を結ぶ精神的紐帯は、学校教育目標以外にはないと考えたからである。そしてその延長線上にあるのが、これまた当然のことなのだが、あくまで児童を中心に据えた学校づくりへの志向である。そのための具体的な第1歩として、私は、まず、時間が許すかぎり毎朝校門に立ち、子供たちと挨拶を交わし、会話し、表情を読み取ることの中から、子供たちの実態把握に努めた。身体的ハンディキャップを背負った子が、学校の配慮不足に耐えていることを知ったのも、この毎朝の対話を通じてであった。問題を持った子供をクラスにかかえている担任との話題は、日々豊かなものになっていった。その延長上において、トイレの改造、てすりの設置、弱視児のいる教室の照明の増設その他、歩一歩と、子供たちのための環境が整備されていった。そして、さらに重要と思われることは、こうしたハンディキャップを持つ子供たちへの関心を起点として、担任のみならず、職員全体の共通行動を組織し、それぞれの子供たちの背負っている問題の多面性に対する共通理解をうながし、さらに、教育相談的手法を生かした学級経営の重要性に対する共通認識を深め得たことである。このプロセスを通じて、若干思い上がった言い方を許していただければ、本校の教職員が、新任1年目の未熟な校長である私の指導を前向きに受け止めてくれているというたしかな手応えを実感としてとらえられたのは、素直に、うれしくありがたいことであった。

## 2. 教育専門職としての自覚と研修の充実

一人で全教科を教えなければならない小学校の教員にとって、現在の教材研究の時間は、あまりにも少なすぎるように思われる。1日に1時間は教材研究の時間が確保されている中学校で永年教鞭をとり、それでもそれを少ないと感じていた私にとって、1週間に2～3時間しか教材研究の時間がないという小学校の現状は、何とも納得のいかないことであった。そうした現状認識に立ったうえで、あえて私は、「しかもなお、私たちには、プロとしての力量が求められている。だから、毎年、1教科あるいは1領域ずつ着実に力をつけていこう。そして、子供たちに勉強の



面白さを教えられる力量を持つ」と呼びかけた。職員は、この呼びかけに積極的に応えてくれ、本年度の校内研修教科として、算数（私の専門教科）が取り上げられることとなった。そしていま、研究授業と授業研究協議会へ向けての各学年の真剣な討議の声が、毎日のように聞こえてくる。4月、「大変だから」と、いとも簡単に委嘱研究を否決した職員会議の決定とは、いったい何だったのであろうか。

### 3. 校内組織の活性化と人材の育成

新任校長として、私がいまからに課した任務の第3の柱は、校内組織の見直しを軸とした教育体制の整備であった。学校経営方針の明示については先に触れたが、そのほかに、全体計画と道徳教育、特活、生徒指導、同和教育にかかわる年間指導計画を作成し、かつ、校務分掌内容と運営委員会の役割の明確化をはかり、あわせて、懸案となっていた学校保健委員会の組織化に取り組んだ。このような作業の中で、私が目ざしたのは、現実に機能する活力ある組織をつくること、つまり、組織を構成する各成員が、各自の創造性と行動力を最高度に発揮することが保障されるような校内組織を構築することである。この理念を大前提として、私は、まず既存の組織を見直すとともに、全職員に対して、組織人としての自覚を促しつつ、全職員が意欲をもって参加し得る教育体制づくりを進めていった。校内研修会は当然として、運営委員会、学年会、各校務分掌部会、職員会議……、これらすべてが、私にとっては、職員と直接的にかかわり合う、言い換えれば、人材を発掘し、育成する、大切な教育の場でもあった。とくに、校長、教頭、教務および6人の学年主任によって構成される運営委員会は、学校運営の要ともいふべき重要な組織である。現任校においては、前述のとおり、6人の学年主任のうち、4人までが職員団体員であり、彼等をして、学校運営に協力せしめ得るか否かが、学校運営の成否を握る鍵となっていた。なぜなら、学年主任の意思は、学年全体の意思決定に多大の影響を持つのが一般であり、かつ、この4人は、職員団体員の常として、個人としての内心の思いはともかくとしても、公的な場では、つねに一致した意見を表明し、一致した行動をとることが明らかだったからである。彼等は4人とも、主任制反対闘争の落とし子である「主任手当」を職員団体に拠出している。このことは、彼等が、主任の役割を連絡・調整に止め、指導・助言の機能を排除することを是とする立場をとっていることを意味する。この考え方の延長線上には、直接民主主義の主張とあいまって、運営委員会不要論が存在した。私は、運営委員会の活動を通じて、運営委員たる学年主任を良き組織人として育成し、さらに彼等をして、学年に属する一般職員に対する良き指導者・助言者たらしめ、もって、本校全体の教職員の資質、技能の向上をはかる方針で臨んでいた。したがって、主任制をめぐる上記のような考え方は、私の経営方針にとって、障害となるものであった。このようなものとしての「主任」を包摂することが、運営委員会の役割の限界を示すものなのか、それともこれは、管理者側の対応いかんによっては破られ得るべき壁であるのかは、いま、にわかに結論づけることは困難である。おそらくは、今後の実践の積み重ねの中で、なんらかの見きわめ

をつけ得る時がくるのではあるまいか。冒頭に述べたように、本校の職員団体は、職員団体を差別しないことを条件に学校運営に協力することを約束していた。この『協力』とは、いかなる意味・内容を持つのであろうか。答えはまだない。ともあれ、私は、現在、運営委員会の質の向上を目ざして、かなり大胆に私の経営姿勢を示し、協力を呼びかけている。そして、彼等も、そのことの持つ意味の重大さについて、真剣に考え始めている。いうまでもなく、学校は子供のためにある。子供たちのためにどんな学校にすべきなのか。どんな教師を育てていかなければならないのか。誰がそれをするのか。はたして職員間に本質的対立は存在するのか。—— こういった問いかけの中で、彼等が、いま、真剣に考え始めていることだけは確かである。

## おわりに

勤務条件は労働の論理によって、そして、教育条件は教育の論理によって規定される。相互に重なり合う部分はあるとしても、両者は本質的には別のものである。したがって、管理者は、職員団体との『交渉』においては、つねに、勤務条件にかかわりのある事項に限定されるべきことを明確にしたうえで、『話し合い』に応ずるべきものであると考える。また、職員会議、運営委員会等においては、教育条件の向上に藉口した労働の論理に基づく主張と、教育の論理に基づく主張とを峻別しつつ運営に当ることが極めて大切である。だが、合法的で正常な職員団体の活動は正当に評価するとともに、職員団体の成員を含めた職員全体の専門職業人としての資質を向上させていく指導は、粘り強く繰り返していくべきであろう。これは、もちろん、職員団体活動への“不当な介入”などではあり得ない。すべての教職員について、それぞれの具体的状況に即して、適切な指導を行うことの必要性は、つねに存在する。育てないでよい教師は一人もなく、育てることなくして良い教師は生み出し得ない。このあまりにも当然のことが、いままさに、教育現場では、とくに職員団体とのかかわりにおいて、もっとも強く求められているのである。

半月ほど前、県教育委員会および市教育委員会合同の学校訪問があった。この訪問を受けるにあたって、私は二つのことを全職員に告げた。一つは、本校の子供たちが、良い教育を受けているということを教育委員会に知らせたいこと、そして、もう一つは、大勢の指導主事を迎えるこの機会を、本校職員のプロとしての力量を高める研修の場として活用してほしいこと—— この二つである。そして、現在の教育課題に応える授業づくりのチェックポイントをプリントにして配布し、かつ、全職員から提出された指導案の事前指導も行った。このプロセスを通じて、校内には、子供たちのために、そして教師としての自分自身の資質向上のために、より良い授業づくりをしようとする気迫と熱気が横溢していった。当日、教育委員会側からいただいた講評は身に余るものであったが、その中で、「先生方のしなやかな豊かさと、子供に対する姿勢の優しさに心打たれた」との言葉を耳にしたとき、私は、胸の中に、熱くこみあげてくるものを押さえかねた。着任以来8カ月、ようやく一つの坂を越えたとの思いが深かった。と同時に、おそらくは決して

平坦ではないであろう今後の道程に、身の引きしめる思いを新たにしたことであった。