

学校のサクセッションプランについて

神奈川県立横浜清陵高等学校

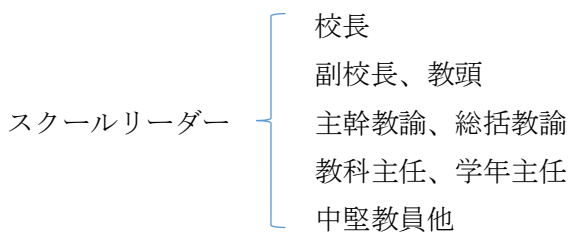
校長 田中 顯治

スクールリーダーの育成

組織にとってリーダーの存在は欠かすことができません。リーダーの良し悪しによって組織の運営が大きく異なってきます。組織には目標があり、同じ目標に向かってメンバーが働くときに、組織運営がスムーズにいくのです。

ビジネス界において社長をはじめビジネスリーダーが存在します。バスケットボール、野球、サッカー、バレーボールなどの団体競技ではスポーツリーダーが存在します。学校においてもスクールリーダーは存在します。では、スクールリーダーとは誰を指すのでしょうか。

学校におけるリーダーとは



などがあげられます。無論、学校内にプロジェクトチームなどを作れば、そのチームにもリーダーが必要となります。そういう点でスクールリーダーは、特定の職種を指すのではなく、組織や集団において方向性や士気高揚などの役割を負うものと考えられます。

学校という組織においてスクールリーダーといえ、上記のような人たちが該当すると考えられます。校長はスクールリーダーでもありますが、ゼネラルマネージャーともいえます。校長の仕事は部下を持ち、経営決定権を持つ点ではスクールリーダーという面より、ゼネラルマネージャーの色彩の方が濃いといえます。「チーム学校」としてのスクールリーダーは教頭の方が適切なのかもしれませんが。

校長は、無論、スクールリーダーであることは間違いのない事実ではありますが、やはり学校の持つ「ヒト、カネ、モノ」の資源を用い、部下に権限を与えながら学校の維持・発展に努めなくてはならない点でマネジャー的な色彩が強いといえます。これに対して教頭は、職員室に席があり、教員の頭、要としてリーダーの役割を果たさなくてはなりません。

しかしながら、校長がリーダーシップ性を強く発揮しなくてはいけない学校もあります。例えば、新設高校の学校経営を担う場合や、いろいろな課題を抱えながら、その課題克服のために学校経営を担っていかない学校では、校長の役割はプレーイングマネジャー

としてリーダーシップを前面に出しながらマネジメントせざるを得ません。企業組織論のなかには、組織としてリーダーがプレーイングマネジャーになってはいけないという人も少なくありませんが、やはり学校によって目的や課題は異なるので、校長の役割がマネジャーの色彩で済むのか、それともスクールリーダー的色彩のあるプレーイングマネジャーになるのかは学校によって異なってくるとおもいます。

平成10年9月の中央教育審議会答申『今後の地方教育行政の在り方について』の第3章に「学校の自主性・自律性の確立について」があります。そのなかで校長の任期が短い、リーダーシップに欠ける場合がある、校長と教頭の選任が順送り人事、若手教員や学校外の人材の積極的に任用などの課題が示されていました。これを受け、平成12年4月1日より、校長について教員免許状を持っていないとも、学校教育法施行規則の改正(第22条)により登用できるようになり、副校長、教頭についても平成18年4月1日より学校教育法施行規則の改正(第23条)によって資格要件が緩和されました。

これらの動きにより、一時期、民間人校長の登用が流行した時期がありました。現在でも民間人校長は採用されており、一定の成果をだしているといわれる反面、民間人校長不要論を唱える人がいるのも事実です。民間人校長のデータについては町支大祐氏が『民間人校長制度に関わる基礎データの検討』が記されており、大阪府や大阪市のように任用規模を増やしている自治体と、当初から任用していない自治体、本県や横浜市のような一段落した自治体というように自治体ごとに現状を整理しています。しかし、このデータは、平成26年度までのデータなので、ここ近年、大阪府、大阪市でも民間人校長の任用は大幅に減少しています。

民間人校長の任用数が一段落してしまっている現状は、学校におけるリーダーシップと民間におけるリーダーシップが必ずしも同質ではないことを示していると思います。無論、民間の企業文化と学校の文化は大きく異なりますので、民間人校長がリーダーシップを発揮するのは、容易ではと言わざるを得ません。民間人校長のなかで前職が公務員や教育関連に従事していた人を外すと、企業の部長や支店長などの役職を持つ方は一定数いますが、企業経営者の経歴を持った人は少ないと思います。校長は学校経営者ですので、民間で経営を担った経験のない者には、校長職は難しいかもしれません。

リーダーシップを先天的に取得している人物はいません。リーダーシップ性は、子供の時にクラブ、部活動、生徒会などで身につけることはできますが、それがビジネスリーダーやスクールリーダーに直接的につながることは少ないといえます。

スクールリーダーを育てるには、校内研修、教育委員会の研修、大学・大学院での講義などがあります。しかしながら、研修を受講して直ちにスクールリーダーとして十分な活躍ができるわけではありません。これはすべての研修にいえることだと思いますが、特に、管理職になると自ら受講した研修のみで普段の業務が遂行できるわけではありません。また、管理職、特に教頭の多忙さは、日々の業務に追われ、研修に十分な時間を取ることすら難しい状況です。さらに、民間派遣研修や、民間人の一部登用もありますが、な

かなか学校でのリーダーシップには活かしにくい状況が見受けられます。

On-The Job Training である校内教育、すなわち「背中で語れ」的な教育や、Off-The Job Training である教育センターで実施される管理職研修では、内容や時間的な面からも十分とはいえないような状況があります。例えば、独立行政法人教職員支援機構において校長研修は5日間しかなく、人数的にも全国の公立学校が対象なのに小学校、中学校の校長が各40名という状況です。また、各教育センターが実施する管理職研修も3～5日程度しか実施されていないのが現状です。しかしそこには、管理職が現場の学校を、そう何日も空けてもらえないという事情があります。

文部科学省初等中等教育局が、平成27年4月21日に出した『学校管理職の現状について』には、「管理職着任前研修・任用前研修の有無について」というアンケート結果が示されています。それによると都道府県・指定都市教育委員会66のうち回答のあった64自治体中に着任前・任用前研修のどちらもおこなっていない自治体が47、すなわち7割以上の自治体が研修を行っていないという回答が示されています。ここにも着任前・任用前の研修ができないのには、日程や時間などの事由があると思います。例えば、教諭が教頭選考試験に合格しても、普段は授業やクラス、部活動等の業務を持っていますので、任用前に一定の日数を確保した研修を受けることは非常に難しいと思います。

現在、スクールリーダーを養成する教職大学院は、平成30年度、文部科学省の調査では全国に54大学(国立大学47校、私立大学7校)に設置されていますが、入学定員1,409人、入学者1,370人であり、入学者のうち現職教員は669人です。現職教員の数は、日本全国の教員数から考えると、決して十分な数とはいえません。また、教職大学院の性格は、校長を始めとした管理職研修をメインにしているのではなく、ミドルリーダーの育成に重きが置かれています。

リーダーシップ自体は、校長をはじめとした管理職、主幹教諭、学年代表などの教員だけが持っていればよいわけではありません。学校という組織である以上、メンバーである教職員全員がリーダーシップを持っていないではいけません。そうでなければ、リーダーが立てる目標設定などの方向性に共鳴して働くことができません。まして教員の場合、リーダーシップ性を持っていないければ、子どもたちを指導することはできません。

日本教育経営学会は2009年に「校長の専門職基準」を出し、2012年6月には一部改訂版を出しています。それによると、校長は高度の専門性を備えた専門職として確立することが必要であると述べられています。そして基準の基本枠組と構造が示されました。その基準によると、校長は教育活動の組織化をリードするには7つの基準によって構成されるとしました。7つの基準とは、1. 学校の共有ビジョンの形成と具現化、2. 教育活動の質を高めるための協力体制と風土づくり、3. 教職員の職能開発を支える協力体制と風土づくり、4. 諸資源の効果的な活用、5. 家庭・地域社会との協働・連携、6 倫理規範とリーダーシップ、7 学校をとりまく社会的・文化的要因の理解という基準が挙げられている。さらに、これら7つの基準の具体的内容が記されています。しかしながら、具体的内

容と示されてはいますが、基準という性格なので本当の意味で、どのように具体化を図ることまでは示されていません。

例えば、基準1の「学校の共有ビジョンの形成と具現化」について、筆者の実践を少しばかり示してみます。

筆者は平成28年4月に横浜清陵総合高校(現 横浜清陵高校)の校長に着任しました。着任した時に、既に横浜清陵総合高校は県立高校改革I期に指定され、総合学科から普通科に改編することになっていました。その時、校内では学科改編ということで教務内規の策定や教育課程の編成に重点が置かれていました。それは校長を始め管理職、総括教諭も学科改編は初めての経験であり、どのような学校づくりをすればよいのか、なかなか先を見通した学校づくりができないでいました。無論、教育委員会の支援を受けながらも、校長がリーダーとなって学校の将来ビジョンを形成し、それをメンバーに共有化することは簡単なことではありません。学校の教育目標、育てたい生徒像、どのような学校づくりをするのかを考えなくてはいけないと思いました。そこで筆者は学科改編を機に、自ら教育目標や育てたい生徒像を立てることにしました。無論、副校長や教頭、教員からも教育目標、育てたい生徒像の意見を求めましたが、意見はほとんど出てきませんでした。このような時こそ、校長のスクールリーダーとしての役割が強く求められるのです。校長が学校経営者として判断を下すのです。その判断が正しいか、間違っているかは分からないのでトップとして判断を下すのです。

企業の場合、経営者の判断が正しいか、間違っているのか分からない場合、経営者は自らの基準で判断を下すと思います。この企業経営者が持つ自らの基準を、校長というスクールリーダーに身につけさせるのは、容易なことではありません。なぜなら、校長になるまで企業のような管理職、主幹教諭としての経験年数、育成方法が、決して十分ではなく、大学院講義や研修、教育センターでの短期研修等で学び、身につけられるものではないと思えるからです。

企業ではリーダー研修が実施されています。教員の世界と違って、グループリーダー、係長、課長、部長等の役職があり、その役職や職種等によって研修がなされていきます。しかし教員の場合、法定研修を除くと自ら希望しないかぎり、研修を受講しないでも済んでしまうケースが多くみられます。

現代の不確実性の時代、学校を取り巻く環境は大きく変化しています。そのような中で、いままでの管理職に昇進していくコースでの経験や研修で、現在の多様で複雑な教育課題に上手く対応することは非常に難しいと考えられます。現役の校長が、必ずしも経験知の高い人ばかりではありません。単に「背中で語れ」という時代は終わっています。

また、管理職になってからの研修や、大学・大学院の講義・研修で、多様な教育課題に対応できるわけではありません。特に、小学校、中学校の副校長、教頭と、高校の副校長、教頭では、職務内容の比重が大きく異なると思います。そのような中で、公立高校の管理職の人材育成を構築していかなくてはいけないと思います。

学校管理職の登用状況

文部科学省初等中等教育局が、平成 27 年 4 月 21 日に出した『学校管理職の現状について』では、校長と教頭の年齢別登用状況の推移が示されています。

校長の年齢別登用状況の推移を見てみると、平成 11 年度では、

校 種	45～49 歳	50～54 歳	55 歳以上
小学校の校長の登用年齢	12.9%	61.5%	25.6%
中学校の校長の登用年齢	3.8%	62.2%	24.1%
高校の校長の登用年齢	0.5%	23.3%	76.3%

(*表は『学校管理職の現状について』より筆者作成)

小学校の校長の登用は 45～49 歳が 12.9%、50～54 歳が 61.5%、55 歳以上が 25.6%、中学校では 45～49 歳が 3.8%、50～54 歳が 62.2%、55 歳以上が 24.1%、高校では 45～49 歳が 0.5%、50～54 歳が 23.3%、55 歳以上が 76.3%と示されています。

平成 26 年度では、

校 種	45～49 歳	50～54 歳	55 歳以上
小学校の校長の登用年齢	2.7%	43.2%	54.1%
中学校の校長の登用年齢	1.4%	51.7%	46.8%
高校等の校長の登用年齢	0.4%	32.1%	67.3%

(*表は『学校管理職の現状について』より筆者作成)

小学校の校長の登用は 45～49 歳が 2.7%、50～54 歳が 43.2%、55 歳以上が 54.1%、中学校では 45～49 歳が 1.4%、50～54 歳が 51.7%、55 歳以上が 46.8%、高校(中等教育学校を含む)では 45～49 歳が 0.4%、50～54 歳が 32.1%、55 歳以上が 67.3%と示されています。

教員の年齢構成が関係していることもありますが、平成 11 年度と平成 26 年度を比較してみると、小学校の校長登用年齢が 45～49 歳で登用される人の比率が 2 桁から 1 桁に落ちています。中学校の登用される人の比率も落ちています。これに反比例するように、55 歳以上で校長に登用される人の比率が高まっています。小学校では 2.1 倍、中学校でも 1.9 倍というように登用年齢が高くなっています。これに対して高校では、小学校・中学校の登用年齢とは異なり、55 歳以上で登用される人の比率が低くなり、当然、55 歳以上の前の年齢層である 50～54 歳で登用される人の比率が高くなっています。

教頭の年齢別登用状況の推移を見てみると、平成 11 年度では、

校 種	30 歳代	40～44 歳	45～49 歳	50～54 歳	55 歳以上
小学校の教頭の登用年齢	1.9%	20.3%	53.9%	22.0%	1.8%
中学校の教頭の登用年齢	1.6%	19.1%	54.6%	22.4%	2.2%
高校の教頭の登用年齢	—	0.3%	28.9%	54.6%	15.2%

(*表は『学校管理職の現状について』より筆者作成)

小学校の教頭の登用は 30 歳代が 1.9%、40~44 歳が 20.3%、45~49 歳が 53.9%、50~54 歳が 22.0%、55 歳以上が 1.8%、中学校では 30 代が 1.6%、40~44 歳が 19.1%、45~49 歳が 54.6%、50~54 歳が 22.4%、55 歳以上が 2.2%、高校では 40~44 歳が 0.3%、45~49 歳が 28.9%、50~54 歳が 54.6%、55 歳以上が 15.2%と示されています。

平成 26 年度では、

校 種	30 歳代	40~44 歳	45~49 歳	50~54 歳	55 歳以上
小学校の教頭の登用年齢	—	4.3%	31.8%	55.2%	8.1%
中学校の教頭の登用年齢	—	2.4%	31.2%	60.1%	6.1%
高校等の教頭の登用年齢	—	1.1%	20.8%	68.3%	9.7%

(*表は『学校管理職の現状について』より筆者作成)

小学校の教頭の登用は 40~44 歳が 4.3%、45~49 歳が 31.8%、50~54 歳が 55.2%、55 歳以上が 8.1%、中学校では 40~44 歳が 2.4%、45~49 歳が 31.2%、50~54 歳が 60.1%、55 歳以上 6.1%、高校(中等教育学校を含む)では 40~44 歳が 1.1%、45~49 歳が 20.8%、50~54 歳が 68.3%、55 歳以上が 9.7%と示されています。

教頭の登用は、小学校、中学校、高校とも登用年齢が遅くなっている傾向が読み取れます。平成 11 年度と比較して平成 26 年度では、30 歳代で教頭に登用される者が小学校、中学校ともに皆無となり、40~44 歳までも 2 桁から 1 桁になりました。平成 26 年度でみると、小学校、中学校、高校の 3 校種とも教頭の登用年齢は 50~54 歳の登用が半分を占めるなど、教頭の登用年齢が遅くなっていることがわかります。

民間企業の社長の登用年齢や在任期間について公式なものや、正式なものはありませんが、民間企業の社長歴について年収・収入に関する総合情報サイト『年収ガイド』のデータによれば 2015 年の会社役員の年収・報酬についてというデータが記載されています。このデータは上場企業 1500 社と未上場企業から任意に抽出した計 2500 社にアンケートを送付し、回答があった 155 社からのデータです。そのデータから会社の役員、すなわち会長・社長・副社長・専務・常務・取締役という会社役員の平均年収、役員としての平均在任年数、平均年齢が記されています。それによると

取締役の在任年数は 6.9 年、年齢は 58.8 歳、常務の在任年数は 7.9 年、年齢は 59.2 歳、専務の在任年数は 9.6 年、年齢は 60.4 歳、副社長の在任年数は 10.3 年、年齢は 58.6 歳、社長の在任年数は 13.8 年、年齢は 58.8 歳、会長の在任年数は 29.1 年、年齢は 70.8 歳となっています。これらから企業の重役は 7 年以上の在任期間が平均であり、社長に至っては約 14 年の在任期間があることとなります。

岡島悦子氏の『40 歳が社長になる日』(幻冬舎)には、リーダーの役割変化、リーダーの選定変化、キャリアづくりの変化などの要因から、ベンチャー企業、中小企業だけでなく、大企業といえども 40 歳で社長になる可能性を示しています。

それと同様に、筆者は校長の役割、校長の選任、校長までのキャリア形成なども、いま

までの校長では、不確実性の時代を乗り切ることが難しく、次世代の校長を創るには早くから学校経営者の育成が必要となっていると思います。特に後述するように、高齢社会の日本において若者の人口は減り、学校の統廃合が進むなかで、学区も学区撤廃や広域学区などになり、公立高校でも日本各地で定員割れを起こす現象を迎えています。人口減少地域のみならず、首都圏、近畿圏、中部圏などでも、公立高校の定員割れを起こす現象は、公立高校の校長といえども、いままでのような伝統的な学校経営だけでは務まらないことを意味しています。

高校の校長の場合、平均的に教頭に任用されるのが 50～54 歳、55 歳以上で校長に任用されると考えると、在任期間は長くて 10 年でしかなく、民間企業の社長の在任期間より短いことが分かります。教頭・副校長の在任期間が記されていないので、一概には言えませんが、教頭の在任期間と取締役、常務の在任期間を比較すると短いと考えられます。筆者の経験でも校長に登用されず教頭・副校長歴だけで 7～8 年の人は数えるくらいしかいません。やはり管理職の在任期間は、民間企業の役員の在任期間と比較すると短いと思います。特に、校長は 1 つの学校に 2～3 年しか校長職を務めることができず、なかなか任期中に自ら描いた学校づくりをすることは難しいと思います。

先の『学校管理職の現状について』には、小学校・中学校の教頭の職務についてのアンケート結果も記されています。この結果によると、小学校・中学校の教頭共に、実際に費やす職務内容のアンケート結果が記されています。それによると回答のなかで一番高かったのが、「各種調査依頼への対応」、次いで「保護者・PTA との連携」、他に「職場の人間関係づくり」、「生徒指導上の課題への対応」、「地域・関係諸団体との連携」、「施設・設備管理」が 20.0%前後の回答を得ています。

教頭が費やしたい職務内容についてのアンケート結果が記されています。それによると回答のなかで一番は「職場の人間関係」、次いで「教職員の評価・育成」「校内研究・研修」となっています。教頭の費やしている職務内容の一番が「各種調査依頼への対応」であるということは、教頭がよく事務屋になっているといわれる現状を示しているといえましょう。

高校の副校長、教頭は、小学校や中学校の教頭と異なり学校経営に関する職務内容を重要視しなくてはいけないと思っています。その理由は、高校は私立公立を問わず、生徒募集に力を入れなくてはならない時代になっているからです。

平成 31(2019)3 月、「日比谷の変」という高校入試で異変事態が起こった。都立の復権の象徴といわれ、近年東大合格者 50 人を出す都立日比谷高校が定員割れを起こし、2 次募集を行うと報道されました。東京都教育委員会が 2019 年 2 月 14 日に発表した「平成 31 年度東京都立高等学校入学者選抜応募状況（最終応募状況）、日比谷高校の確定倍率は 2.31 倍（男 2.47・女 2.14）もありましたが、国立や私立高校の合格発表の関係で定員割れを起こしてしまったのです。これに関連して国立大学附属高校では定員よりかなり多くの合格者を出したようです。前年の平成 30 年 3 月 16 日、東京都教育委員会は平成 30

(2018)年度高校入試の結果、欠員が生じた学校が多数に上ったので第三次募集を実施すると発表しました。日比谷高校というのは、国立や私立高校に合格者が多く流れ、受検欠席の結果から、このような事態になってしまいましたが、近年、都立高校のなかで定員割れを起こす学校が何校もでています。これは決して東京都だけの現象ではなく、神奈川や千葉、埼玉などの首都圏、大阪、京都、兵庫などの近畿圏、愛知県、岐阜県などの中部圏などでも同様の現象が起こっています。北は北海道から南は沖縄まで、日本各地で公立高校の定員割れという現象が起きています。地域によっては中学校の卒業生数と高校の募集定員数の整合がとれていないという地域もありますが、各地で公立高校と私立高校が生徒を取り合う結果、公立高校で定員割れという事態が、近年クローズアップされています。

大阪府や大阪市の公立高校は、定員割れをすると再編統合の対象校になっています。大阪府立学校条例では3年連続定員割れをし、改善の見込みのないと認められる学校は、再編統合の対象となると定められています。

このことは、公立高校といえども、私立高校と同様な感覚で入試に臨まなくては受検生を集めることができない時代になっているのを物語っているのです。

学校管理職のサクセッションプランの必要性について

TBS の日曜ドラマで俳優の福山雅治が主演した『集団左遷』は、三友銀行蒲田支店の閉店を防ぐために、福山雅治支店長をはじめ支店内の行員が活躍するストーリーになっています。人事や人材育成に関係する興味深いドラマです。また、顧客第一主義を考える福山雅治の演じるバンカーの姿勢は、生徒満足度を常に考える筆者としては共感できるところです。平均視聴率は9～10%台と、阿部寛出演の『下町ロケット』、堺雅人出演の『半沢直樹』と比較すると視聴率は低いものの、AI やロボット化が進展するなか、銀行業界でもその影響を受け、支店数や CD 数、行員数の削減を図っています。そのような経営環境の変化に臨むなか、非常にリアリティーのあるドラマだと感じています。筆者は、このドラマから上下の人間関係や人材育成に関するヒントなどを得ることになりますが、このドラマを見て感じているのは、やはり近年の大手企業などで後継者の人材育成のために叫ばれているサクセッションプランが立てられ、この三友銀行もサクセッションプランを採用しているのではないかと感じています。福山雅治主演の蒲田支店長、こそ、この三友銀行の後継者リストに登載されている人物の一人ではないかと思っています。

サクセッションプランは、企業において長期的な視点で将来の CEO や社長を育成していくようとする人材育成計画です。従来型の後任登用の人事とは異なります。例えば、次年度、人事課が、所長が 40 人定年退職する場合に、本社の課長から 5 名、副所長から 28 名、海外駐在所からの戻りが 2 名、再雇用が 5 名というような空くポストを埋めていくという登用人事ではありません。サクセッションプランは、将来に必要な人材を長い時間をかけて育成していくという戦略的な後継者育成計画であり、多くの人材を育成しながら

候補者としてプールしておくこととなります。長い時間をかけるわけで、企業によっては30代、40代の人材をプールしますので育成期間は10年以上に及ぶ場合もあります。サクセッションプランを実施していくには、人事部や人事課主導の後継者選定、後継者育成をするのではなく、委員会や幹部職員による組織を設置し、戦略的に人材育成して管理職に登用・配置していきます。

丸井グループ等で社外取締役を務めている岡島悦子氏の『40歳が社長になる日』のなかでサクセッション・プランニング、すなわち後継者育成計画の重要性を説いています。

企業の場合、今までの成長モデルが望めない産業では、既存のような後継者選定をしているのではなく、次の社長をつくるプロジェクトの実施を主張しています。さらに岡島氏は、サクセッション・プランニングを実施している企業では、次のように「徹底的な「えこひいき」ですね。とはいっても、収入が突出して高いとか、飛び級で出世しているとか、そういったものではありません。意思決定の経験数と失敗の数を最大化するためのえこひいきです。いきなり海外転勤させられて現地法人の立ち上げを任されたり、M&Aした会社のPMIを任されたり、厳しい環境で、胆力を鍛えてもらっています。」(大企業に勤める30代40代は、不都合な真実と向き合うべきだ 経営のプロフェッショナル岡島悦子氏の警鐘)と語っています。

企業の中で銀行からの出向や転籍を受け入れ、見事に企業再生した会社は少なからずあります。例えば、老舗洋菓子メーカー株式会社コロソバの小澤俊文社長は、「原宿ロール」や大学校章入りクッキーなどを手掛け、会社の再建を担ってきました。同様に、オリックスの井上亮社長兼CEOも、若い頃に船舶不況の時期に船リースの担当を務め、「青ざめる経験」をしたことで目利き力を磨くことができたと言っています。このように経営の傾いた会社の再建や清算など過酷な経験した人こそ、厳しい時代や環境変化の激しい時代の経営者にふさわしいと思っています。

やはり吉野庸一氏、藤村直子氏共著『大企業におけるプロ経営者になるための学びのプロセス』では、11名の企業経営者へのインタビューで、プロの経営者になるためには、それまでの経験では乗り切れない「修羅場」経験が成長を促したという回答を得ています。

先の読めない時代に企業は、サクセッションプランで後継者を育てるため、ドラマの『集団左遷』ではありませんが、「青ざめる経験」、「修羅場」の経験を潜り抜ける必要があるのだと考えているようです。昔のような東京大学をはじめとする旧帝国大学出身者に、最初から帝王学となるような人事コースを歩ませるのでは、これからの時代に乗り切ることができないと考えています。それは厳しい環境に立たされている教育現場においてもいえることだと思います。

現在の教育課題に対応していくには、やはり管理職の協働が必要なことはいまでもありません。校長と副校長、教頭は異なった教員経歴を持ち、その間に異なった経験をしているのです。ですから、大きな教育課題については、管理職が協働して対応することが肝心なのです。そのためにも、サクセッションプランで副校長や教頭が、次代の後継者とし

て教育されていることが大切だと感じています。いや、管理職になる前からサクセッションプランで、主幹教諭や中堅教諭を次代の管理職として育成する必要があるのではないかと思います。

単に教頭試験を合格して教頭になったとか、公募で校長採用にされたというだけでは乗り切れないほど、いまの教育課題は困難なものが少なからずあります。無論、管理職に任命されれば、管理職研修が設けられていますが、前述したように既存の管理職研修で、研修内容や研修時間が十分に確保され、研修成果が表れているかは検討の余地があると思います。

現在の教育課題は、管理職としての経験知だけで対応できなくなっています。しかしながら、限られた時間の中での研修や、現在の大学院教育で十分な管理職育成は難しいと思っています。

民間企業でも次世代の経営者を創ることは難しいといわれています。それは社長になる前に社長の経験をすることができないからといわれます。学校においても校長になる前に、副校長や教頭の経験し、経歴を持つことになるのです。しかしながら、副校長や教頭の業務は、校長業務を経験するより調査回答などの事務的な業務、保護者、地元の人々との連携業務などに時間を費やすことが多いため、**On-The Job Training** である校内教育や、**Off-The Job Training** 外部研修等の時間を確保することが難しいと思います。

校長の選任は教育委員会の仕事であり、次期校長の育成は教育委員会と校長の仕事です。特に、校長の人材育成は、校長業務の重要な柱をなしていると思います。しかしながら、校長を育成するのに、何年も組織的、計画的に育成しているケースは多くはありません。確かに、伝統校の校長や教育委員会幹部職については、計画的に育成していると思いますが、一般的な校長の任命に関しては、企業のような人材育成の上に選定はされていないと思います。

次期校長に公募試験等を取入れているケースもありますが、やはり校長の推薦や教育委員会での勤務歴等で校長候補者となり、教育委員会により選任されてきます。

校長が次世代の校長に推薦する人物は、自分の目にかかった人物を推薦するケースが一般的だと思います。しかしながら、校長が推薦する人物が次世代の校長として最適な人物なののでしょうか。また、教育委員会が選任してくる校長が、これからの教育課題を乗り切れるだけの人物なののでしょうか。無論、次世代の校長に相応しい人物になっているケースは少なからずいるわけです。しかし、多くの教育課題を乗り切るためには、校長に選任される前に、いままで以上に計画的、組織的に管理職を育成することが必要なのでしょうか。

15歳人口が増加し、学区が設けられていた時代は、極端ないい方をすれば、一定の経験を積み、研修等を受ければ誰が校長になっても良かったのかもしれませんが。学校運営も、新校立ち上げや、学科改編、統廃合等がなければ、前年踏襲主義でよかったのです。しかし今や、学校を取巻く環境は大きく変化しているのです。特に、統廃合や定員割れという

現象は、学校の存続すら問われる事態になってきています。そのようななかで公立高校の校長は、多くの課題に対して意思決定を行い、実行に移すリーダーシップを発揮しなくてはなりません。

私は教頭、総括教諭などに、管理職までに経験し、身に付けていなければならない能力を話しています。その能力とは次のとおりです。

1. 授業に長けていること
2. 教務に長けていること
3. 進路指導に長けていること
4. 生徒指導に長けていること
5. 入選委員長を務めたこと
6. 部活動顧問として部を県大会等で上位に導いたこと
7. 学校でのトラブルで訴訟になったり、なりそうになったりしたこと

7番に関しては、教頭や副校長の時に経験することですが、それ以外の1～6番までは、これらの経験のうち一つでも経験したことがないと、校長になったときに苦勞することがあると思います。私自身、教務歴は1年しかなかったので、教頭になってから学習指導要領を勉強したり、教務のメンバーと学年末に時間割を作る体験をしたり、教務という業務の重要さ、大変さを改めて知りました。

管理職としての経験のなかで、自分自身を一番成長させたと思うのは、やはり厳しい体験をしたことだと思います。それこそ「修羅場」「青ざめる経験」をしてきました。紙面上に記すことは難しいですが、厳しい経験を何回かしてきました。管理職、特に校長になれば、長としての決断と責任を問われます。この「修羅場」「青ざめる経験」をしていれば、自ら校長として決断力や責任能力が高まるのだと信じています。

これからの公立高校の校長職は、新学習指導要領、高大接続改革、大学入試共通試験の実施、私立、公立問わず高校間での競争など、いままで以上に高校を取巻く環境が激化するなか、攻めの学校経営、すなわち戦略的学校経営を行っていかなくてはなりません。そのためには、いままでのような管理職の人材育成でよいのか、検討する時期にきているのではないのでしょうか。

オックスフォード大学のオズボーン准教授の『雇用の未来』において、「10年後に消える仕事」と「残るだろう仕事」が記されていました。保育士、幼稚園教諭、小学校教諭、中学校・高校教諭は「残るだろう仕事」に記されていましたが、いまのAI化や、広域通信制高校の生徒数の増加傾向などを考えると、高校の統廃合は今後さらに進むと考えざるを得ません。今後、高校の校長の舵取りは、いままで以上に難しくなるのだと思います。

そういう点では、公立高校の校長登用も、企業のようなサクセッションプランの研究、導入を検討する時期に来ているのではないのでしょうか。