

『監督業』

子どもが大好きなものと言えば「巨人、大鵬、卵焼き」という時代に、幼少期を過ごしました。ですから、プロ野球で好きなチームはもちろん「巨人」。銭湯に行けば、「1番（王選手）」か「3番（長嶋選手）」の下足箱が空いていれば、嬉々として入っていたものでした。

テレビの野球中継の放送終了後は、引き続きラジオ放送で、勝敗の行方を、ハラハラ、ドキドキしながら聞き入っていました。とりわけ、9回の裏、ツーアウトから逆転サヨナラ勝ちを収めた時など、「よっしゃー！」とガッツポーズし、手をたたいて大喜びしていました。

そんな大の巨人ファンの私でしたが、「日本ハムファイターズ」が北海道を本拠地にしてからは、次第に関心は「巨人」から「日ハム」へと移り変わっていきました。やはり、「地元愛」というものは大きいものだなと思っています。

今では、「巨人」の成績にはほとんど関心がありません。翻って、「日ハム」の成績には、一喜一憂しています。今シーズンは、7月末時点では、首位に0.5ゲーム差まで詰め寄りましたが、残念ながら8月は大きく負け越し、結果は5位と極めて不本意なものでした。

栗山監督の去就に注目していましたが、来シーズンも続投となりました。球団側からは「勝って、責任をとりなさい」と言われたそうです。個人的には、「栗山監督以外に誰がいる？」と思っていましたので、ホッとしています。栗山監督にとっては、とてつもない重責を背負うことになり、そのプレッシャーは想像を絶するものがあると推察します。

さて、プロ野球に限らず、「監督」の仕事というものは、結果が全てです。常に好成績を残さなければ、たとえリーグ優勝とか日本一に導いたことがあっても、その後のシーズンの成績が悪ければ責任をとって辞められるケースをたくさん見てきました。プロの世界の厳しさを感じます。

「勝てば官軍、負ければ賊軍」に似たような非情さが伴う監督業ですが、もちろん醍醐味もあります。何といても、弱小チームを強いチームに育て上げ素晴らしい結果を出した時などは、いわゆる「監督冥利に尽きる」ケースです。

校長という仕事も「監督業」のようなものですので、上述のようなケースには、とても関心がありました。なにがしかの影響を受けたのは、まずは、栗山監督。次にロンドン五輪で女子バレーを28年ぶりに銅メダルに導いた真鍋監督。そして、「再生工場」との異名がある“ぼやき”で有名な野村監督です。この3人の方の戦略や手法には、学ぶところが多かったです。

そして、今、とても気になっているのが、今回日本中が大変盛り上がった「ラグビーワールドカップ」で日本代表チームを率いたジェイミーヘッドコーチ。私は、現役を退いた身なので、直接どうのこうのではないのですが、とても関心があります。

彼は、ラグビー日本代表のこれまでの戦い方を大きく変えました。その変化に対する選手との

摩擦は相当なものがあつたと想像します。素人考えですが、前回のワールドカップで、優勝候補の南アフリカに奇跡の勝利（史上最大の番狂わせとも言われています）を収め、日本ラグビーを世界レベルに引き上げたエディー前ヘッドコーチをどうして代えちゃうのかな？と思っていたし、チーム強化策も、エディー路線でいいのではと思っていましたから。

ですが、ジェイミーヘッドコーチの確かな戦略と的確な強化策。そして、選手や関係者の努力と工夫と信念、そしてファンの熱い応援が結実し、日本代表チームが悲願としていた8強入りを果たしました。日本のラグビーが「強豪」と世界に認められるようになったのです。

さて、校長の仕事に戻ります。

平たく言いますと「こういう学校を創りたい！」という願いを実現する営みが、校長の仕事です。この願いは、当然のことながら何でもよいわけではありません。法令等に則り、子どもの実態を踏まえ、保護者・地域住民・教師の願いを把握した上で、校長として目指すべき「在りたい学校」を描きます。

「在りたい学校」の実現のためには、良質な教育計画（教育課程もしくはカリキュラムと呼ばれています）が必要ですが、これは全教職員で作成します（方針は校長が示します）。教育活動推進に必要なもろもろの環境整備は、教育委員会が担います。そして、一番大事な要素が現場の最前線で教育活動を担う教員の質なのですが、残念ながら校長には欲しい人材を集める権限がありません（私の経験では）。プロ野球の監督なら、ドラフトやトレード等で球団フロントと相談しながらいくらか欲しい選手を集めることが可能なのですが。

従って、校長は与えられた人材で何とかするしかないので。実は、校長が直接的に力を発揮できる場面はここなのです。「いかにして教職員のモチベーションを高めるか。いかにしてチームとしての機能を発揮させるか」が、校長の仕事の肝になると思っています。

そこで、まず大事になるのが、年度当初のいわゆる校内人事（学級担任の決定や校内業務の分担等）です。（ただ、異動して赴任したばかりの場合は、前任者が決めたものを引き継ぎますから、自分の考えは反映されません）

校内体制を整える際の視点は、一般的には職員個々の「強みと弱み」を把握し、適材適所で配置します。指導力や協調性や人間性、どれもが優れている職員は、どこに配置されても力を発揮し成果を出します。職員が全員そうであれば、校長としては経営が大変やりやすいのですが、職員が自分の良さや強みを上手く発揮しきれていない場合も時としてあります。ですから、どこの校長も、校内人事を考えるに当たってはとても悩みます。

校内体制が決定した後は、「『職員一人一人を認める！褒める！』を徹底します。日頃から、職員を良く見て、頑張っている職員には即声をかける。大人も子どもと同じで、認められたり褒められたりされることは嬉しいものですしやる気も起きます。一方、『これはいかがなものか？』という状況に対しては、機を逃さず厳しさを示し是正することも大事です」ということを、折に触れて学び、意識してきました。

「教育は人なり」と、良く言われます。教育の成否は、人次第です。職員を育てる。組織を機能させる。この2点については、監督業と校長の仕事には相通ずるものがあると思っています。