

わが国における校長の文化的リーダーシップの萌芽 ： 中澤忠太郎著『校風論』（明治44年）の紹介

元兼, 正浩
福岡教育大学 : 専任講師 : 教育法制, 教育行政

<https://doi.org/10.15017/819>

出版情報 : 教育経営教育行政学研究紀要. 3, pp. 85-90, 1996-05-20. 九州大学教育学部教育経営教育行政学研究室
バージョン :
権利関係 :

【文献紹介】

わが国における校長の文化的リーダーシップの萌芽

— 中澤忠太郎著『校風論』(明治44年)の紹介 —

元 兼 正 浩

はじめに

小論は、中澤忠太郎の明治44年の著作である『校風論』をわが国における学校の組織風土・組織文化に関する著述(研究)の嚆矢と位置づけ、これを紹介するものであり、校長の文化的リーダーシップの萌芽的な状況について若干の考察を試みるうえでの中間報告となる。

まず、『校風論』の位置についてであるが、本研究室・共同研究会で、学校文化、教師文化、さらには学校組織文化に関する先行研究を渉猟したところ、「校風」を直接に論じているものはあまり多くないことが判明した。ただ、管見の限りでは、校風はその個別性ゆえに学校の組織風土・組織文化研究の範疇として位置づけられているようである⁽¹⁾。

そこで、本研究ではこうした組織風土・組織文化研究のいっかん(とりわけ嚆矢)として本書を積極的に位置づけ、その初期的形態を浮き彫りにすることを第一の課題としたい。

また、『校風論』の背景についてであるが、本書が著された明治末期(40年代)は、従来(30年代)の法規解釈中心の「学校管理法」に対して、「学校経営論」(の萌芽)が台頭する時期である。同時期には、校長の主観的な役割(法規の枠内ではあるが、それにしばられない、いわば「創意的な機能」)が期待されていた⁽²⁾。本書もその流れに位置するものとみられ、校長自身が校風に積極的に働きかけることが随所で期待されている。

そこで、本研究ではこうした校長のリーダーシップに注目し、とりわけ「校風」にかかわる

それを文化的リーダーシップの萌芽的形態として析出することを第二の課題としたい。

本書の序において、湯本武比古氏から「学校教育に従事し、其の成績を挙げんと欲する人士の、良参考書」(1頁)と評されているように、校風の研究は、当時すでに理論的にはいわゆる学校改善との関わりで捉えられていたようである。詳しくは後述するが、学校改善のために校風を養成することが本書では期待されており、このことを、学校の雰囲気や組織文化を変える、いわば文化的リーダーシップに近いものとして紹介者は注目しているのである。

以下に、本書の目次構成に沿ってその概要を紹介する(括弧内の頁数はすべて本書の頁数をあらわす)。

I. 本書の概要(総論)

1 校風の定義

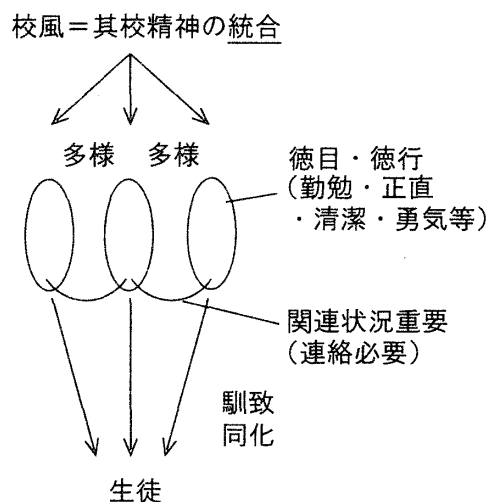
まず、緒言及び緒論の「第一 校風とは何ぞ」では、校風の定義とその重要性について述べられている。

校風とは、字面からいえば、「学校の風儀」(1頁)のことであろうが、ここでは、「学校教育を精錬し、総合したる」(緒言1頁)ものであり、「学校の精神」(緒言2頁)、「教育精神の絆」(2頁)であるとされている。また、「学校の教育力の統合せられたる一種の形式である」(3頁)とも定義されている。

こうした定義づけをみると、校風は一般論としてはかなり抽象的なものといえる。だが、各校について言えば、それはきわめて具体的なものであり、その様式も形態的なもの(有形)か

ら精神的なもの（無形）まで多種多様に存在する（4～5頁）。したがって、限定や定義づけはきわめてむづかしいのであるが、筆者の中澤は下図のような構造として捉えており（図1を参照）、そこでは各徳目、各徳行の関連状況、連絡が重要であると指摘されている（5頁）。

〔図1〕



また、この校風については、その養成、発揮、感化（教育精神の流露）の3点が重要であるが、これまでそれらはほとんど等閑視されてきたことが、本書の冒頭で指摘されている（緒言1，2頁）。これに対し、教授法（教育方法）に関する研究や訓練（校訓，級訓）・訓育（意志教育）に関する研究，特殊教育研究は充実しつつあると筆者は指摘する（9～11頁）。校風の養成、発揮、感化の3領域に関しては、緒論の第三，第四，第五でそれぞれ言及してあるので、その詳細は後述（本稿では，2の(1)(2)(3)部分を参照されたい）。

なお、ここで注意すべきは、本書が著された時代的な制約もあって、学校が教化機関として捉えられている点である（緒言2頁）。ゆえに校風は「教化薫陶の力ある一種の潜勢力」（7頁）とも定義されており、この潜勢力に感じたものは必ずや「同化」とされると筆者は指摘する（7頁）。しかしながら、校風は一時的、かつ部分的な単なる「訓化」ではなく、永遠の教育力

としてここでは捉えられているのである（6～7頁）。

2 校風の感化・発達・養成

(1)校風の感化

校風の無い学校というのは存在しないだろうが、校風の衰えている学校は数多いであろうと著者は指摘する。つまり、校風の衰微が問題になる。そのような学校にとっては、校風の感化力こそが重要であり、教師らは一致・協力してその発揚に焦点すべきであると指摘されている（21頁）。

ここでは、校風の感化について、筆者は次の4点を掲げている。

第1に、校風の感化は精神的であるという点である。校風は、たとえ外形的でも被教育者に精神的服従を義務づけ、被教育者を精神的に化育するものだからである（22～23頁）。

第2に、校風の感化は自然的であるという点である。強要も壓迫もなく、対象を自然に訓化するものだからである（25～26頁）。

第3に、校風の感化は普遍的であるという点である。校風の感化は全校児童に公平に永続的になされるものであり、さらには校長をはじめ職員一般にまで、また卒業生，青年にまで及ぶものだからである（28～29頁）。

第4に、校風の感化は強大であるという点である。校風の権威は、厳然，端然，強固，偉大な権威であるという（30～32頁）。

(2)校風の発達

校風は、最初に作成されたものに限定されるべきではなく、量的にも増加し、質的にも充実，精錬，熟成すべきものであり、これを本書では校風の発達としてとらえている（33頁）。

ここでは、校風の発達について、著者は次の4点に言及している。

第1に、校風の発達には熟慮を要するという点である。なぜなら校風のなかには弊風という校風も存在するからである。その場合は、放置すれば悪風となるので、善良の風になるように弊風を改善することが学校当事者である校長・

教師に要請されている。校長をはじめ教師は、虚心坦懐、注意を重ね、熟慮しながら、悪しき傾向が認められる点はそれを根本的に排除し、同時に、善良の風を自然に馴致するように奨励すべきとされる(33～35頁)。

第2に、校風の発達は漸進的であるべきという点である。校風は徐々に進歩するものであるから、校長・教師はその養成・発達にあたって根気が必要とされる(37～38頁)。

第3に、校風を発達させる順序如何についてである。一般的には、校風の扶植(現状把握と初步の経営、職員間の統一)→練習時期(実行練習を競わせる)→完成期(全校児童の歩調を揃え、美風を作る)という順序で発達するものとされる(40～44頁)。

(3)校風の養成

校風の養成は、さきの発達順序により一般になされるが、その際、教育者の人格、訓練法・教授法・管理方法の妥当性など学校事業のすべてがそれに関与するといわれる(44～45頁)。

とりわけ、教育者の人格が校風に与える影響は大きく、その直接的影響力はあらゆる言説を超えるものとされる。それゆえ、後述の各論では、修身(徳育)の担当教師のみならず、全校教師が生徒の徳育の養成を直接に行うべきと指摘されている(70～73頁)。

また、父兄や卒業生といった外部と連絡をとり、外部からの補助者を利用して校風の養成をはかることもなおざりにしてはならないと提言されている(44～47頁)。

II. 本書の概要(各論)

1 校長・教師の人物と校風

学校の主脳である校長には教育教授に関する一切の指導と管理施設に関するあらゆる経営が期待されており、したがって、教授の統一と訓育管理の方針作成は校長の主要な役割であった。そうした職務を果たし得る校長の資格条件としては、学識豊富かつ徳性円満かつ道徳の模範となるような人物であることが要請されており、ここでは単なる事務処理や外交に巧みなだ

けでは不十分と言及されている(75～78頁)。

ところが、校長が外部的事務に力点を置き、内部の仕事を疎かにしているのが当時の状況であった(「奔走的校長」と揶揄されていた。)。校長にとって対外活動は「従」であり、生徒の管理や部下教員への教育指導がその本務(「主」)として期待されていたにもかかわらずにである。

また、校長には一校の教訓について確乎たる理想をもつことが必要とされている。各教師の努力と校長自身の理想とを徐々に調和的に統一(結合)することで、当該校の問題の解決をはかるべきという。校長が至誠よく校務に鞅掌し、児童・生徒・教師に対する愛情を永く維持すれば、学校事業は何の苦もなく効果を奏する、と学校改善における校長の役割を著者は強調しているのである(79～80頁)。

ただ、もちろんひとり校長のみによって学校の改善は実現するわけではなく、教師(集団)の協働は不可欠である。教師の人物・学識もまた教育事業の向上発展のためには問われるべきである。それゆえ教師の人物の陶冶、学識の取得のためには修養若しくは研究、すなわち研修が重要であることが指摘されている(83～85頁)。

また、学校の改善(ここでは、「校務の改善と進歩」と記述されている)は協同事業であるゆえに、全校教職員の精神的団結が最も望まれている。特に、校長と教職員がお互いに尊重し、信頼しあう「合成的の感化力」は無限の効果を被教育者である児童・生徒に与えるという(86～87頁)。

そうした校長や教師の永年の努力がやがては校風へとつながっていくのであるが、そのためには永年勤続(もちろん永いだけでは不十分で、「熱誠」が最も重要とされる)が不可欠となる。だが、当時は少しでも俸給の高い学校へと異動が頻繁に行われていたため、校風の養成が容易でなく、このことが問題点として指摘されている(89～93頁)。

2 教授論と校風

(1)教授方針と校風

各校において、教授法についての一定の方針（大綱）を作成し、これに準拠することが必要とされている。なぜなら、こうした教授方針の予定が校風の養成に深く関与しているからである。すなわち、教授方針の定が主因（補導）となって校風を作成することがある。また逆に、校風の内容に因由して方針を定めることもある。いずれが主でいずれが従かはともかくとして、校風が認められる学校には必ずこの図式が成り立っているという（96～98頁）。

教授方針は校長・教師の理想や児童・学校の現状をふまえて予定（作成）されるべきもので、学校が標榜する訓言や教授の形式が認知され、教育の統一がはかられて、初めて校風も漸次に生じることになる。そのため、緊要必須の教授方針（極めて大要なる教授法の形式）として、まず①教授方法を親切にすべし、②教授は確実に、応用自在にすべし、③教授に誠意あるべし、④鍛錬主義をもって教授すべし、の4点が挙示されている（99～107頁）。

（2）修身科教授と校風

ここでは修身科教授について、その時間が僅少であることのみならず、それが不統一であることを問題にしている（114頁）。

校長は校風の刷新をはかるため、講堂修身の場あるいは朝礼の場で、系統（統一）的にかつ反省的にかつ具体的に訓諭を行なわなければならないと指摘する。また、教師の統一も重要で、教師は校長の訓諭内容を十分に了解し、実践し、これが校風に帰結するよう努力しなければならないと指摘する。以上のように、修身科教授においては（その大要の）統一こそがまさに重要課題なのである（113～117頁）。

なお、教授方針は訓育、修身教授のみならず各科教授を通じて貫徹、浸透せねばならないといわれる。各科の教授要旨はいずれも徳性涵養の資料であり、したがって容易に校風養成上の資料ともなりうる。それゆえ、各教師が校風についてよく理解し、いっそうこれが発揮されるように誠意と熱心さを示すことが重要になると指摘する（127～132頁）。

3 訓育（校訓含む）と校風

校風の養成・発揮には、訓育の方針の確立・実行がきわめて重要とされる。訓育の方針は、教育の目的に加え、児童の現実状態、学校の事情、さらには時勢の要求、国家の命令などから定められるわけだが、習慣となるまでは基本的に容易に変更してはならないとされる。ただ、もちろん必要があれば改良すべきことは言うまでもない（136～137頁）。

校訓制定の可否については教育界でも論議があるが、当該校の事情や児童の現状から洞察して校訓を制定することは必要でないかと著者は述べている。またその制定にあたっては、校長の専断ではなく、慎重なる衆議によって決すべきとされる（137～140頁）。

このようにして制定された校訓の趣旨が児童・生徒に浸透し、児童・生徒がそれを実行するならば、校風も発揚されるといえよう。また、逆に校風の存在、その権威と感化が校訓の実行を促すものともなりえよう。このように校訓と校風の密接な関係（「校訓即校風」、「校風即校訓」）が指摘されている（141～142頁）。

さらに、著者は級訓もその学級の長所、短所、発達程度をわきまえたものであれば制定してもよいのではないかと言及する。ただその場合、級訓と校訓（学校教育の大方針）との間の調和がきわめて重要となる（142～143頁）。この点は学級経営と学校経営との関係とほぼ同様であろう⁽³⁾。

以上のような校訓や級訓を制定するにあたっては、学校の理想を案じる必要があり、それは校長の役割とされる。学校の理想は校長の頭脳から演繹されるべきものだからである。また、同時にそれは教職員の知恵をしぼった帰納的な目標でもあるべきもので、校長はそうした意見の結集をはからなければならない。理想のある学校の校風は生気を帯び、進歩的であり、校風の改良や発揚に結びつくものと指摘される（146～148頁）。

最後に、訓育が校風の養成に価値を発揮するために次の十原則が挙げられているのでここに掲げておく（149～173頁）。

- ①自然に従ふべし
- ②児童の境遇を知悉すべし
- ③児童に密接すべし
- ④熱烈なる愛情を以て接すべし
- ⑤実行主義なるべし
- ⑥身を以て範を垂るべし
- ⑦性善主義を以て訓練すべし
- ⑧活動主義なるべし
- ⑨積極主義なるべし
- ⑩永続的方針にて訓練すべし

4 感化と校風

教育事業はある程度までは感化であり、人を教化しようとするのは二次的とされる。まずは教師が熱誠・温情・公明・清浄などの各要素を披露する赤心から感化ははじまる。また、卒業生には校風の発揮に努力する義務が残っており、卒業生の逸話（「英雄的生徒」の神話はインフォーマルな学校文化の象徴の一つ⁽⁴⁾）を感化の材料に使うことは有用であるという（174～182頁）。

さらに、郷黨における先進の助力や家庭の賛助、社会教育の力などの諸勢力によって学校教育の解決をはかることが不可欠とされ、例えば偉人の活用、家庭との連絡などの必要性が挙げられている。また、校長・教師たちが学校事業のみならず、市町村の教化事業にまで悉砕するのは、①社会改善のためばかりでなく、これによって②学校教育をよくするためであると指摘されている。以上のように、教育の効果は学校だけでは不十分であり、学校・家庭・社会が三身一体となって協力して取り組んでいかなければならないとされているのである（182～195頁）。

また、校風に一定の影響を及ぼしているものに学校の歴史的感化がある。例えば、歴代校長の精神は一種の遺訓として後代の学校経営者に引き継がれることがよくある。また、伝統校の所在地（校地）は、その郷土における歴史上の因縁のある場所のことが多く、それゆえ古英雄の偉業から範とすべきものを採択することも容易となる。このようにして歴史的感化を助成す

ることは校風の発展に大いに貢献すると述べられている（197～201頁）。

III. 本書の概要（結論）

結論の章で、校風問題の解決策として著者は次のように述べている。

「校風問題の解決は、主として、有効なる教育の永続的实施と教育事業の有機的統一と教育当事者の精神的努力と児童生徒の自覚的発奮

との四者の調和宜しきを得、其相互の関係をば阻害するものなく密接せしめ、進行せしむるにありと断言するものである。」（231～233頁）

ここでいう四者を広義の学校文化を形成する四つの下位文化として捉え直すことはできないだろうか。つまり、「有効なる教育」をカリキュラム文化の改善と、「教育事業の有機的統一」を組織文化の改善と、「教育当事者の精神的努力」を教員文化の改善と、「児童生徒の自覚的発奮」を生徒文化の改善と言い換えることにより、それぞれの領域の調和的な改善が、「校風論」を軸として当時から求められていたものと受けとめることはできないかと紹介者は考えるのである。

おわりに

以上みてきたように、わが国における学校の組織風土・組織文化研究の萌芽として、本書は「校風」を中心課題としながらも広範囲に亘って展開されたものであった。すなわち、校風の定義にはじまり、その感化・発達・養成について、また、校長及教師の人物像とのかかわり、さらには修身を含む教授や訓育との関係など、きわめて多岐にわたる内容をもつものであった。

なかでも、校長と校風の関係、校風の改善に果たすべき校長の役割がたびたび論じられていることは看過できない。

例えば、「学校の主脳」である校長には部下職員の長所を認めて短所を矯正して、各教師の努力と自身の理想との結合をはかることが期待

されていた。また、経営管理のみならず、教授・訓練のすべてにおいて、互いの信頼にもとづく部下教員への指導が理想として掲げられていた。これらは校長の（間接的な）教育的リーダーシップに対する要請とみられる。

また、学校の理想を案じることも校長の役割として非常に高く期待されていた。校長自身の教育信条（教育信念）に教職員の意見を統合させながら当該校のビジョンをえがき、そのために「校風」を養成したり、感化させたり、発達させたりすることは、すなわち学校の組織文化に校長が主体的かつ積極的に働きかけることにほかならない。その意味でこの一連の校風とのかかわりあいを校長の文化的リーダーシップの

萌芽的形態として紹介者は捉えるのである。

註

- (1) 今津孝次郎『変動社会の教師教育』、名古屋大学出版会、1996年、154ページ。
- (2) 山松鶴吉『模範的小学校経営の実際』、同文館（東京）1910年。
- (3) 澤 正『學級経営』、弘道館（東京）、1912年、1ページ、13～14ページ、27ページ。
- (4) 白石義郎「学校文化と生徒文化－生徒の社会学－」、柴野昌山編『教育社会学を学ぶ』、世界思想社、1985年、128ページ。