

# 民間人校長が 見た都立高校



従来、国公立学校の校長や教頭は、教員免許と、教育関係の職務で5年以上の経験を持つ人に限られていたが、平成12年4月、学校教育法施行規則が改正され、「学校の運営上特に必要な場合」、教員免許を持たない民間人を起用することが可能になった。この規則改正に基づき、昨年4月に全国の公立高校で初めての民間人校長となられた内田睦夫氏に、就任された経緯とともに、1年間取り組まれてきたことや今後の課題についてうかがう。

## 研修の三つのテーマ

昨年、日立製作所の関連企業の取締役から都立高校の校長に就任された経緯からうかがいたいと思います。

**内田** 都の教育委員会から商工会議所に民間人校長の候補者の推薦依頼があり、それを受けて、加盟企業である日立製作所が社内で適任者を探したところ、年齢や企業における経験といった条件から私の名前が挙がったらしいのです。私のもとに話がきたのは平成12年3月でした。

最初に話を聞いた時の印象は？

**内田** それほど意外な印象は受けませんでした。私は、1万3,000人の工場で事業方針に添って従業員を動かす仕事をしていましたが、民間人校長に求められることが、民間の感覚やマネジメント手法を学校経営に活かして組織を活性化するという点であれば、これまで私が携わってきた仕事とそう大きく変わらないだろうと。そもそも、企業は人なり、です。どの企業も人材育成には熱心で、私自身、新入社員の研修にあたったこともあります。また、高校生の指導ということでも、野球

を通じて経験がありました。

準備段階で、研修などはあったのでしょうか？

**内田** 都教育委員会による論文と面接の審査を経て採用が決定すると、10月から6カ月間の研修があり、東京都教育庁人事部都立学校経営調査担当校長の肩書きで、都内の高校を25校を訪問しました。研修では三つテーマが与えられました。教育関係者の人脈を確保すること、都立高校の現在のイメージをつかむこと、担当した高校で何をするか考えることです。

都立高校をご覧になって、どのような問題意識を持たれましたか？

**内田** 組織体質としては、縦割りで横断的展開に弱いこと、報告・連絡・相談のシステムに甘さがあるといった点。運営の面では、時間・担当・目標などについて具体性が欠如しているのではないかといい点です。民間企業の場合、年度を超えて、右肩上がりの成長の継続を目指して経営努力を重ねていくわけですが、学校経営の場合、“ノコギリの刃型”といいますが、1年間がんばるけれど、学年が終了すると、きちんと総括することもなく、

ご破算になり、新たな年度はまた一からがんばる。そのような印象を受けました。

## 目標設定とコミュニケーション

都立高島高校の校長に就任されて1年目に実施されたことは？

**内田** まずビジョンの提示です。「全教員の経営参画」「開かれた学校作り」など目指す学校像、経営方針を明らかにしました。次にデータを収集して学校の評価を行い、それをもとに課題を提起して目標を設定しました。

民間企業との違いで苦労されたことは？

**内田** 難しかったのは、学校は「言葉文化」の世界で、教育の分野で数値目標を設定するのは馴染まないという意識があったことです。工夫次第では、教育の環境を整えるための数値目標はいくらでも設定できることを理解してもらうのにはやや時間がかかりましたね。

先生方の反応は？

**内田** 当初は身構えられました。都の教育委員会から派遣された民間人校長、まして管理が厳しそうな日立の出身者

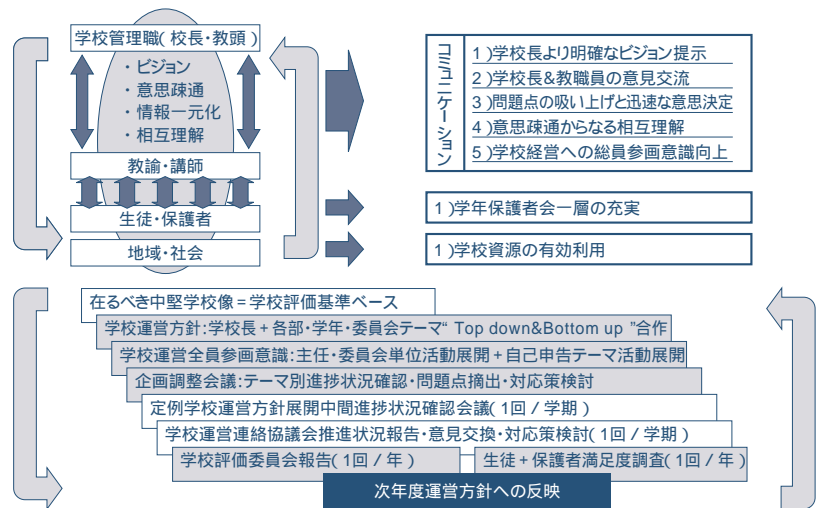
だ。そういう人間がなぜうちにやって来るのか、われわれはどう管理されるのかと。警戒するのは当然です。それを変えるにはコミュニケーションしかない、校長室にじっとせず、動き回って話し合うことを心がけました。私は管理するためにここに来たのではなく、困っていることがあれば改善し、都の教育委員会とのパイプ役にもなる。だから、大いに利用してほしい。そういう発言を積み重ね、また行動に移すことによって、先生方にも理解していただけるようになったと思います。先生方とは日常的にもよく話し合いましたし、人事考課制度の個人面談の場でも、こちらのビジョンを説明して、意見を交換しました。その成果をもとに先生方と次年度の学校経営戦略を合作しました。本来校長が策定するのが常識なのかかもしれませんが、それでは与えられた方針であり、それでは組織は動かない、そう考えたからです。

## 民間企業出身者の強み

都立高校の制度全体ではどのような改革が必要とお考えですか？

**内田** 教員の得意分野への配置転換です。これは絶対に実現していただきたい。表面的な書類上のローテーションで自分に合わない高校に行ったらどうなるでしょうか。先生はそれぞれの個性があります。進学を重点に指導するのは負けないという先生がいれば、それを求める高校に行ったら力を発揮してもらえばいい。部活に力を入れたいという先生もいれば、生徒との人間関係を重視してやっていきたいという先生もいるでしょう。現在1万人余いる都立高校の先生のうち、少なくとも3~4割は、本人の

## 資料 学校経営の円滑化



内田睦夫氏作成

希望を聞きながら、適材適所に送り込む。そうすれば、教育委員会が考えている高校改革、活力ある高校はすぐにでも実現できるはず。教育もまた人なり、です。

内田先生に続いて今、公立の学校の校長に民間人を起用する動きが広がっています。その意義についてどのようにお考えですか？

**内田** 一つは企業が望む人材、社会で通用する人材を熟知していることです。また、開かれた学校をつくる上で、民間時代の人脈、経験を活用できます。今や「生きる力」「総合的学習の時間」と言われるように、教育は学校内で完結する時代ではありません。さまざまな人生経験を積んだ方の豊富な体験を生徒に聞かせることは大変有意義ですが、その時、民間企業時代の人脈が生きてきます。また、先生にも異文化交流が大切だと思います。日立製作所の工場に行き、企業幹部と話し合ったり、企業の人材育成システムを学んでもらうといった試みをしました。

学校に限らず、郵政公社の初代

総裁に民間経営者が登用されるなど、公的ポストに民間人を登用する流れになっています。

**内田** ものごとを考えるにあたって多角的に見る視野の広さ、常に時間軸を考えながら、目標に向かって効率よく進めようとする意識、それらは民間企業出身者に共通する点ではないでしょうか。また何といても、しがらみがない分思い切ったことができるのが最大の強みだろーと思います。

東京都立高島高等学校校長

## 内田 睦夫(うちだ むつお)

1945年静岡県藤枝市生まれ。1968年3月東海大学工学部応用理学科金属材料卒業。同年4月株式会社日立製作所入社。1970年プロ野球からドラフト指名されるものの入団を断り、現役を退く1974年まで、社会人野球の選手として活躍。1978年3月日立工場山手製造部鋳鋼課製造係主任担当。1982年から1984年まで日立の野球部監督として、社会人野球日本選手権大会へ10年ぶりに出場するなど、指揮官としても活躍。1984年3月日立工場山手製造部鋳鋼担当主任技師。1986年3月日立工場山手製造部QCセンタ長。1991年3月日立工場M(経営改革)推進センタ長。1996年9月日立工場山手製造センタ長。1999年5月日立茨城テクニカルサービス取締役山手製造部部長。2000年9月日立茨城テクニカルサービス退職。同年10月東京都教育庁人事都立学校経営調査担当校長就任。2001年4月東京都立高島高等学校校長就任(現職)。