

# 民間出身校長による進学指導重点校の試み

東京都教育委員会は、高校改革の一環として、7校の都立高校を進学指導重点校に指定した。そのうちの1校である青山高校では、民間出身の近藤京志氏が校長に就任されている。近藤氏は、学校経営に民間企業で培った経験をどのように活かしているのか。

## 近藤京志氏

Kondou Kyoushi

東京都立青山高等学校校長



1946年京都府生まれ。1970年一橋大学経済学部卒業。同年三菱商事株式会社入社、名古屋支社機械部配属。1974年同自動車車輦部。1980年ボルトガル三菱自動車販売会社UNIVEX社(Financial Adviser)。1987年スペイン三菱商會社自動車担当部長。1997年ブラジル三菱商事株式会社専務取締役・機械部長。2002年東京都教育庁人事都立学校経営調査担当校長就任。2003年東京都立青山高等学校校長(現職)。

## 進学指導重点校の目的

都立青山高等学校は、東京都教育委員会(以下、都教委)から進学指導重点校の指定を受けていますが、まず、この制度のねらいからうかがえます。

近藤 都教委は、平成10年頃から都立高校の改革を本格化しており、総合学科高校<sup>1</sup>や単位制高校<sup>2</sup>をつくり、エンカレッジスクール<sup>3</sup>を指定するなど、次々に新しい試みを取り入れています。普通高校についても、平成15年度の入学選抜で学区を廃止し、各学校が特色ある学校づくりを推進するよう求めています。そのような改革の一貫として始まったのが進学指導重点校の指定です。指定された高校においては、生徒の希望を踏まえて指導方法を工夫し、改善を図り、生徒の希望を実現できるよう、組織的・計画的な指導を推進していく、というものです。これは私見ですが、都立高校の復権を目指すものであり、平たく言えば、進学校としての実績を示してほしいとの都民の期待に応

えるため、いわゆる伝統校の復活を目指して講じられた施策ではないかと思えます。

御校が指定された経緯は、

近藤 平成13年に、日比谷・戸山・八王子東・西の4校が指定され、続いて平成15年に、国立・立川、および本校の3校が指定を受けました。私が校長として赴任したのは進学指導重点準備校の指定を受けた後でしたから、経緯を直接知っているわけではありませんが、聞くところによると、PTAの強い後押しがあり、追加の応募で手を挙げたようです。保護者の間には、都立高校の凋落と言われる中、このままでは最初に指定された4校に差をつけられてしまうのではないかと、という危機感があったようです。

都立高校の凋落と言われる現象については、どのようにお考えですか。

近藤 私自身、都立高校の出身で、自由な雰囲気の中で3年間の高校生活を謳歌しましたが、その頃から「国公立大学を目指すなら浪人してもいい」という風潮があったように記憶しています。凋落と呼ばれる現象

については「過度な受験競争を止めよう」という動きが大きく影響したのではないのでしょうか。偏差値教育の是正というのはよく分かりますが、どこか無理なカタチで競争を否定し、平等を求め過ぎたきらいがあり、結果として、都民に支持される改革にならなかった。そして、その是非は別として、「大学進学を目指すなら、より厳しく学ばせる私立校の方がよい」という流れが起きた。さらに、複数の高校で構成する学区をつくり、合格者を自動的に割り振る仕組みにしたため、生徒は必ずしも希望する高校に行けなくなったことなどもあり、次第に保護者や生徒が都立高校に魅力を感じなくなったのではないかと。行政手法として、都民の気持ちを汲まないところがあったということかもしれません。

## 民間校長が感じた相違

近藤先生は、2000年の学校教育法施行規則の改正で可能になった民間校長

1 総合学科高校：多様な科目を開設し、普通教育と専門教育を総合的に行う学校。自己の進路への自覚を深めることができる科目など幅広い選択科目を設け、多様な能力・適性等に対応した柔軟な教育を行う。  
2 単位制高校：多様な科目の開設、柔軟で弾力的な履修形態、生徒の主体的な科目選択による学習の推進などの特色がある学校。多様な選択科目を開設す

る単位制高校、進学を重視する単位制高校、単位の工業高校、の3種類がある。  
3 エンカレッジスクール：基礎学習を中心に、体験学習や選択授業を大幅に取り入れることにより、力を発揮し切れていない生徒が、社会生活を送る上で必要な基礎的・基本的学力を身に付けることを目指す学校。

として総合商社から活躍の場を移されたわけですが、公立高校という職場にどのような印象を持たれましたか。

**近藤** 東京都では4人の民間校長が配置され、私は進学指導重点準備校に指定された本校に赴任することになりました。何もないうまくいってるところから新しい高校をつくるなら、ビジョンをどんどん打ち出せたかもしれませんが、長い歴史を有する高校であり、既に進学指導重点準備校という看板を掲げていたため、それをベースとしてどのようなことをすればよいのか、しばらくの間悩みました。また、民間出身の私が落下傘部隊のように降りてきたということで、教員の間には期待感より不安感の方が大きかったのではないかと思います。伝統校ということもあるので、私が来たとき、学校を実質的に動かしているのは職員会議でした。これが意思決定機関で、校長はお飾りに近い存在だったのです。したがって、職員会議が採決の場となっていました。それが教員の世界における民主主義のかたちなのか、少数意見の尊重ということなのか、賛成多数で決定したことで「自分は反対だ」と従わないことを容認するようなところがありました。進学指導重点校の指定についても、校内は必ずしも都教委の考える方向でまっぴらおらず、「全員で目標を共有し、団結しよう」という雰囲気でもなく、組織として具体的に動き始めているわけでもありませんでした。事実、進学指導重点校に応募する時も一票差で可決した、と聞いております。

進学指導重点校に指定される必然性について、疑問が存在したということですね。

**近藤** このように優れた学校で、このように優秀な生徒がいるのに、なぜわざわざ重荷を背負うのか。喫煙や暴力も一切ない。都立高校の凋落と言っても、本校の進学状況はかなりのレベルにある。なぜあえて上を目指さなければならないのか、という教員が少なからずいました。進学指導重点校に指定された理由についても、これまでやってき

たことが評価され、ご褒美として指定されたと信じ込んでいる教員もいるほどで、意識改革には苦労しました。

民間企業で仕事をされてきた立場から、公務員である教員にお感じになった相違点は。

**近藤** 一つはコスト意識の希薄さです。自分自身にかかるコストについても、時間給で換算すれば4,000円かかっているといった感覚がないわけです。また、何か新しいことをしようとすると、民間企業ならデメリットとメリットを出した上で、デメリットやリスクをできるだけ小さくしていくことでプロジェクトを成功させようと考えますが、学校はデメリットを採るのが中心となり、会議を続けるほど否定的な意見が出揃い、「やらない方がよい」「現状のままで良い」という結論に達することが多いのです。慎重ということではよいのですが、減点主義というか、前例踏襲主義というか、変化に対する抵抗が強いようです。そもそも、人事制度が民間企業とは全く異なり、苦労しても給料が上がるわけでもなく、処遇がモチベーションにつながらないということが大きいのでしょう。また、民間企業は必要な自己改革をしなければつづれませんが、公立校はまずつづれないことから、「自分たちがやっていることが間違っているのではないか」という発想を持ちにくい面があるようです。ましてや本校の場合、私が来たときの教員の平均年齢は50歳という高齢でした。しかも年齢構成は、26歳の新規採用教員が一人いましたが、それ以外では41歳が最年少でした。長い経験を積み、自分自身の方針を持っていて、「他人に否定されても急に変えられない」という教員がいるわけです。

校長に人事権がないことも難しさの要因なのでしょうか。

**近藤** とはいえ、それを言い訳にしたいはありませんでした。民間にしても大企業になれば、現場を統括する部長クラスの人事権などあっていないようなもので、与えられた人材で最大の成果を上げなければならず、その

ためには部下を指導し、育成していかなければなりません。私がいた商社は、人だけが財産という業態ですが、そこは学校も全く同じで、施設や予算というより、まずは人です。組織を変えるとき、最も簡単なのは人を入れ替えることですが、それはあくまで最終手段であり、今いる人間をいかにうまく使い、育成し、最大限の力を発揮させるのが組織の長の役割です。学校改革もそれが本道でしょうが、何十年も自分の方法を貫いてきたベテラン教員の中には、どうしても説得しようのない人がいました。異動で入れ替わるうち、次第に私の考えを理解していただける教員が増えた、というのが実際のところでした。

公募制を採用されていますが、その有効性は。

**近藤** 現行制度は、都教委が10校ほどの進学重視校を対象に公募をかけ、応募してきた教員を各校に配分するというかたちですから、全員、希望した高校に来るわけはありません。校長にとっての理想的な公募制は、やはり自らの判断で教員を選べる制度です。とはいえ、公募制に自ら手を挙げたからには、「社命によりやむを得ず転勤」という人に比べれば、意欲があるのは確かでしょう。考え方に違いがあろうと、高校の教員は一人ひとりを見れば、知的で、実力を持つ方が多いのですから、個々に熱意を持ってもらい、その力をうまく束ねれば、素晴らしい力が発揮されます。さらに言えば、教員の免許を更新制にして、厳しい試験を課して不合格者には免許を与えないぐらいのことをやってもらいたい。また、教職をもっと魅力ある職にするためには、給与や待遇面で思い切った改善が必要だと思います。

## 環境産業としての教育

学校を変えていくとき、学校評価はツールとして有益でしょうか。

**近藤** 学校を変えていくとき、保護者にどれだけ理解していただき、協力していただ

るかは大きな要素となります。都立高校は学校運営連絡協議会という外部の委員会を設け、学校経営に関する諮問や評価をお願いしていますが、この仕組みがとても重要です。構成メンバーは学識経験者、中学校や小学校の校長、地域の代表者やPTA、同窓会役員等です。内部の意見だけでは、ときに時代の流れと一致しないようなところが出てきますが、そのようなときは正していただけますから。特に、本校の保護者は皆さん熱心で、それが改革の大きな支えになっています。また本校でも、生徒による授業評価を導入しましたが、これも非常に有効でした。当初、教員の間には「生徒は優しく甘やかしてくれる教員を高く評価するに違いない」といった意見があったのですが、実施してみると、生徒は想像以上にきちんと評価してくれています。特に教員の熱意などは、やはり教えられている立場の生徒が最もよく分かるようです。

計画や方針は、どのようなかたちで定められているのでしょうか。

**近藤** 毎年、「学校経営計画」を策定して、都教委に提出するとともにホームページ上で公開しています。校長として「目指す学校」を明らかにした上で、当該年度の学習指導・生活指導・進路指導などの活動について、目標・方策を設定するものです。「これに具体的な数値目標を入れるように」との都教委の指示があります。本校の場合、やはり大学合格者数が注目され、保護者も生徒もそこに期待するところがあるわけですから、ある種の保証をすべきだと思い、「国公立、難関私立を受験する層を拡大し、底上げする」という方針の下にいろいろな数値目標を掲げました。例えば、国公立現役合格者数50名以上とか、センター試験の平均得点が全教科で全国平均の10%以上を目指すとか。それを達成する手法として、カリキュラム編成の工夫、補習や補講の充実、習熟度別授業などがありますが、何と云っても大切なのは教員の熱意です。それがあれば、本校の

生徒が必ず成果を上げてくれるはずですが、進学以外に関しては、どのような取り組みをされていますか。

**近藤** 私は、単に進学だけを重視する高校にしたいとは思いません。今年のキャッチフレーズとして「PB」という言葉を使っていますが、これには二つの意味を持たせています。一つは「青山のプライベートブランドをつくろう」ということで、進学だけでなく部活や行事に力を入れるなど、伝統を活かした高校にしていこうということ。もう一つは、先生方をお願いしたいPBということで、Passion(熱意)を持ち、それをBehavior(行動)で表現していただきたいということです。教員の取り組みが何より重要である、ということですね。

**近藤** 私がこの高校に来たとき、朝、授業開始5分前の予鈴が鳴っているのに、平然と通用門を歩いている生徒が少なからずいました。特にあせる様子もない。また、私にあいさつをしない生徒も多い。それについて「規律指導は進学校ですることはありません。うちの生徒は社会に出ればちゃんとできます」と言う教員がいましたが、将来日本のリーダーになる生徒を育てる学校で「勉強さえできれば、規律規範はどうでもよいというものではない」ということで、まず教員に範を示してもらうことにしました。チャイムが鳴ったとき、必ず教壇に立っていること、教員の方から生徒にあいさつをするようお願いしました。いわば環境づくりです。4年間、校長としてやってきた今、教育とはいわば環境産業ではないかと感じています。「教育」という字は「教」と「育」という漢字の組み合わせからできています。多くの学校は、教える方に重点を置いているかもしれませんが、育てることを重視したいということから、環境づくりに力を入れています。勉強のことで言えば、私が本校に赴任したときには、自習室がありませんでした。そこで、社会科の教室を空けてもらい、午後5時から7時まで利用できる自習室にしたところ、

連日多くの生徒が利用しており、部屋から溢れるほどの生徒が利用する日もあるほどです。そのような雰囲気、環境をうまく整えた学校が伸びていると思います。

用意された環境を活かすためには、生徒の自律性・主体性が大切です。

**近藤** 教育現場には、昔から「自主自律」という言葉がありますが、それは生徒の勝手気ままに任せることとは違います。責任と義務が伴うべきで、いわば契約の関係です。今年の入学式でもそのようなことを言いました。「私は本日、入学を『許可』したのではなく、君たちと学校とが『契約』を締結したものと理解している。教員は研鑽を積み、充実した授業を提供する。君たちには勉強に励み、本校のよき伝統を守ってもらう。遅刻をしない。挨拶をする。それらの約束を破れば契約違反となる。実社会では、契約は守らない人がいることを前提につくるので、契約の不履行や違反にはペナルティが課せられるが、本校では君たちの違反に対して、先生方が注意をする。それは罰ではなく指導だ。すなわち、学校における『契約』はお互いの信頼関係をベースに成り立っているのだ。しかし、何回も違反を繰り返せば信頼関係が崩れる。そんな学校は絶対に魅力がない、活気のない学校になってしまう。そうならない」というメッセージです。私は商社時代、40カ国以上を訪れましたが、英語を話せるから国際人ではありません。真の国際人とは、自国を語る人間です。自分を育ててくれた家庭、社会、国を大切にすることがなければ、真の国際人たり得ません。信頼関係をベースとする教育によって、国際社会で信頼される人間を育てていきたい。それが私の思いです。

読者の皆様のご意見・ご感想をお寄せください。

[h-bunka@lec-jp.com](mailto:h-bunka@lec-jp.com)