

# 波風を立て、論議を呼ぶことが大切

2001年4月、全国の公立高校で初めて民間から校長に就任された山上隆男氏。ビジネスマンの視点から見た学校教育現場、そして、都立高校改革が急速に進められる中、2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った。

## 企業と正反対の教員の世界

山上先生は、公立高校初の民間人校長として、その一挙手一投足が注目されています。日産自動車に勤めていらした時代、教育に対して何か特別な思いをお持ちだったのでしょうか。

**山上** 私はもともとエンジンを開発する技術者だったのですが、部下を育て、QC（品質保証）サークル活動を推進する中で人材育成に目が向いていき、関心が高くなっていきました。また、まだまだ不景気なご時世だったこともあり、会社で“できあがった”人を教育するよりは、国の将来を担う若い人たちを教育することの方がやりがいがあるだろうと思い、全くの畑違いですが、校長就任を決意したわけです。

ビジネスマン、技術者が一転、公立高校の校長となって、そこに感じた一番の違いや驚きは何だったのでしょうか。

**山上** 一番のカルチャーショックは、教員の世界と民間企業の世界とのギャップでした。

学校というのは、言ってみれば先生という個人経営者の集まりです。先生たちは自分のクラスや自分の専門の講座を

経営しているわけで、非常に個人主義的な部分があります。しかも一職種一階級なので、超平等な社会を形成していません。そこでは、例えば先輩が後輩を教えるとか、誰かがリーダーシップを取るといったような縦型の構造が機能しにくい。ここが企業社会と大きく異なる点です。裏返して言えば、個人経営者の集まりですから、一人ひとりには非常にスキルが高く、一般社会では見られない平均レベルの高さがあると思います。

そしてもう一点、先生というのは超マトリックス組織の仕事をしている人たちです。企業では考えられないほどの超総合職をこなしているのです。具体的には、まず、教務部や進路指導部、生活指導部といった企業と同じような機能別の分掌組織・業務があります。そしてそれを横切る横軸に学年の担任団、さらに斜めに向かってテーマ別の委員会組織があります。その上、部活動の顧問もあるという具合です。しかもみんな平等で、全員がすべてに関わらなければいけないという意識が強いことから、一人4役も5役もこなしている状況なのです。これだけたくさんの業務にかかわっていると、責任感が希薄になり、頑張る人と頑張ら

ない人、やる人とやらない人が生まれる組織になりやすい。このような部分は変えていかなければなりません、長い歴史の中で、先生はずっと何役もやってきたのです。

## 学校には組織のシステムがない

企業社会とは180度違うような学校という組織の長として、山上先生はこの2年間、どのようなことに取り組まれてきたのでしょうか。

**山上** 一言で言えば「学校経営のシステム化」ということになるかも知れません。学校は組織でありながら、組織やシステムという概念が非常に希薄です。したがって、組織であるにもかかわらず、組織目標が不明確で、数値目標もない。抽象的な言葉の目標はあるが、何をいつまでにどうしようということをブレイクダウンできない。先生たち一人ひとりが、個人、クラスそれぞれ目標を立てて行動しているものの、学校全体として求心力のある活動ができにくいわけです。

そこで具体的に数値目標を掲げて、計画(Plan)から実行(Do)、そして振り



返って( Check )改善( Action )するという、いわゆるPDCAの管理サイクルが機能する学校経営システムを早くつくり上げることを心がけました。

さらに、個々の先生の高いスキルを組み合わせ、協働型の組織活動を実現させることに取り組みました。結局、私自身がいくら教育的な目標や理念を持っていても、実行するのは先生ですし、子どもに接しているのも先生です。「校長が変われば学校が変わる」という言葉もありますが、それだけでは長続きしません。ある校長だけに付随する特徴は、その校長が去れば消えてしまいます。しかし、一人ひとりの先生が変われば、そう簡単には崩れない。先生全員が変わる、そのためにこそシステム化が重要なわけです。

現在、その効果は出てきているのでしょうか。

**山上** なかなか簡単にはいきませんが、学校の経営システムはできましたし、新しいチャレンジをして特色ある学校をつくらうとする活動や行動は活発になってきました。

民間のノウハウを取り入れた高校がもっと増えると、都立高校全体も大きく変わ

るのではないのでしょうか。もっと大きな効果をねらうのであれば、民間の校長を増やすことよりも、教育行政そのものや文部科学省にもっと民間人を入れる方が、民間のノウハウが導入されて大きな力になるのではないかと思います。

## 進めたい企業や地域との タイアップ

学校案内を拝見しますと、生徒を顧客と表現して「顧客第一」というキャッチフレーズを前面に打ち出されています。**山上** 教育の世界ではあまり使わない言葉なので、当然波風が立ちました。しかし、私としてはまず論議が起きること自体が大事なことだと考えています。波風がないところでは何も考えませんし、何も変わりません。論議が起こって、初めて民間の考え方と教育界の考え方がぶつかり合い、互いの理解が深まるわけです。

そもそも教育が何のためにあるかというと、社会に出る子どもを育てるためにあるのですから、社会に出てから全く違う考え方に本人がぶつかって悩むよりは、教育する先生が両方をよく知って教

えることが大事だと思います。したがって、どちらがよいとか悪いとかではなく、両者が論議をして理解し合うということに意味があるのです。私の取り組みも、そのための一つの刺激になればということなのです。

その象徴的なことが学校内のIT化です。私は先生の直接業務は生徒と向き合うことで、その他は間接業務だととらえています。そこで、間接業務を効率化して削減し、先生が生徒と向き合う直接業務の時間を増やそうと考えています。そのためにはITを導入して業務の効率化を図りたいのですが、未だに教員1人1台パソコンが実現していないのです。初めてパソコンを触る先生もいて、このIT化された世の中に生徒を送り出す学校が、果たしてこのような状況で、生徒に社会で生きる力を身に付けさせる教育ができるのだろうかという疑問に思うわけです。

総合学科の特色を打ち出したり、夢のある教育を進めたりするためには、やはりお金が必要です。工業実習用の機械は、古くて汚れたものもあり、ロボットとかテレビゲームに慣れた3K嫌いの子どもを引き付けるのは難しいようです。しかも先生は昔に比べて総合学習や外部連携などで多忙です。そこで、これから考えていかなければいけないことは、企業や地域と協力関係を持って進める「共育」です。まだ工業系列を選択する生徒が少ないこともあって実現していませんが、いずれはそうした企業とのタイアップ授業などを進めていきたいと考えています。

全国総合学科高等学校協会理事長/  
東京都立つばさ総合高等学校校長

## 山上 隆男(やまがみ たかお)

1946年栃木県生まれ。1969年3月東北大学工学部卒業。同年4月日産自動車株式会社入社、開発部門機関実験課配属。1985年2月同社開発部門機関実験課課長。1992年1月同社開発部門設計管理部主管。1999年7月同社お客様サービス本部品質保証部技術主管。2000年7月退社。同年8月東京都立つばさ総合高等学校校長(現職)。

東京都立つばさ総合高等学校ホームページ  
<http://www.tsusbasa-h.metro.tokyo.jp/>