

東京都立高島高等学校校長
内田睦夫氏



東京都立青山高等学校校長
近藤京志氏



東京都立つばさ総合高等学校校長
山上隆男氏



株式会社東京リーガルマインド
代表取締役 反町勝夫

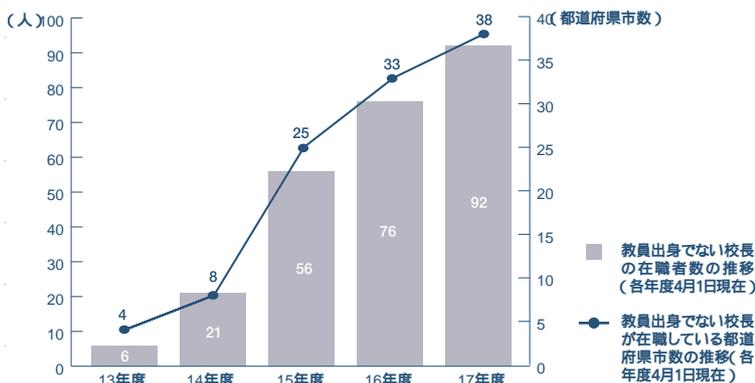


民間人校長座談会

1998年9月の中央教育審議会の答申を受け、2000年1月に学校教育法施行規則が改正されたことにより、教員免許を持たない民間人にも校長への門戸が開かれた。2001年には東京都、埼玉県、広島県で教員免許を持たない民間人の校長が6名誕生したが、5年経った現在では、民間人校長がいる自治体の数は38にまで広がり、その数も92人に上っている（資料1、2参照）。誕生当初は、自治体によっては教育の専門性という点で、この動きを疑問視する声や慎重論があったものの、現在では、「教育現場の活性化につながる」との期待が上回っているように思われる。

しかし、そこまで期待されるようになったのも、民間人校長の先駆者が、慣れない教育現場に飛び込み、教職員の戸惑いを直に受けながら、各自の社会経験を活かした民間の手法で、学校経営、教員の意識改革など地道に取り組んできた結果であると言える。民間人校長がどのように社会的評価を高めた要因はどこにあるのか。その改革の取り組みおよび教育現場にもたらした変化、そして今後の課題について、東京都立高校の民間人校長3名にお話をうかがった。

資料1 教員免許状を持たない民間出身の校長の在職者数・在職都道府県市数の推移(平成17年4月1日現在)



参考：文部科学省ホームページ資料「教員出身でない者の校長任用状況等について」
http://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/17/08/05081202/001.htm

資料2 都道府県市別の民間人等(原則として、教員免許を持たず「教育に関する職」に就いた経験がない者)高等学校校長任用実績(平成17年4月1日現在)抜粋

高等学校		高等学校		高等学校	
北海道	4	石川県	1	島根県	1
青森県	1	長野県	2	岡山県	2
岩手県	2	岐阜県	2	広島県	4
宮城県	2	愛知県	1	徳島県	1
山形県	1	三重県	2	香川県	1
福島県	2	滋賀県	2	福岡県	2
茨城県	2	京都府	1	佐賀県	2
栃木県	1	大阪府	4	横須賀市	1
埼玉県	2	兵庫県	1	金沢市	1
東京都	4	奈良県	2	沼津市	1
神奈川県	4	和歌山県	2	合計	61

出所：文部科学省ホームページ資料「教員出身でない者の校長任用状況等について」
http://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/17/08/05081202/001.htm

今、結実しつつある 民間人校長の学校経営手法

システマチックな 経営を導入

反町 東京の都立高校に民間出身の校長が誕生して6年目を迎えました。本日は民間ご出身で都立高校の校長を務められている皆様にお集まりいただき、これまでの学校経営の取り組みや今後の課題についてご意見をうかがってまいりたいと思います。まず、経営面、職員の意識の面などにおける学校と企業の違いについてお聞かせください。

山上 私は、新しい総合学科高校¹、つばさ総合高等学校を立ち上げるプロジェクトの立ち上げから始めました。まず、当時全国に140校ほどあった総合学科高校のパンフレットを取り寄せ、学校要覧を調べてみたのですが、非常にアバウトであることに驚きました。理想的な教育観が非常に抽象的で、何を目標にしているのかよく分からず、何がどこまで到達しているかなどということも分からないのです。そこで民間企業の経営計画のような長・中・短期のPDCAサイクル(Plan, Do, Check and Action)によるマネジメントスタイルの導入が必要だと思い、システマチックな学校経営システムを構築しようと取り組みを開始したわけです。

当初、開設準備室ということで一般の教員ではなく、スカウトして集めた新設校づくりに燃える開設準備担当の教員集団だったので、それがかえって効を奏し、比較的スムーズに進めることができました。しかし、教員が増えていくにつれて大変になりました。初期にいらした先生は、じっくりと企業のノウハウを研修することができたのです

が、毎年学年が増えるたびに20数人ずつ増え、現在、60名を超えているのですが、ここまでの数になると「分からない人は分からない」と諦めるしかありませんでした。また、教員の意欲や理解の程度には温度差があるので、理解できたある程度の割合の先生方の力で、徐々に経営計画が回り始め、ようやく定着してきたという段階です。

システマチックな学校経営ということも、私が言っているだけでは弱いと考え、開校2年目には、国際標準化機構(ISO)の定める環境マネジメント規格である「ISO 14001」の取得に挑戦してみました。これはシステマチックな経営でなければ取得できません。たまたまISOに関心のある先生がいたことから、彼を事務局長にしてスタートさせたところ、1年間で認証でき、現在も続いています。ISOに取り組んで良かった点は、環境教育の充実は勿論、そうしたISOやQC(Quality Control)の考え方が、先生から生徒に広がっていることです。環境に目覚めた生徒が環境ボランティアや高校生環境サミットを開催するほどに成長してきています。

生徒の流れを中心に 組織を改変した

反町 内田先生が校長に就任された当時、先生方との関係はどのようなものだったのでしょうか。

内田 私が校長になったのは2001年ですが、最初は驚いたなどというものではありませんでした。最初は挨拶もしてもらえず、そんなときは追いかけていって「おはよう」と

言ったりしました。しかも私には情報が全く上がってこない。会議をしても全く発言がなく、常に私対先生方という構図になっているわけです。まるで異国に来たかのような感じでした。

就任後すぐの2001年4月6日に経営計画を出し、「高島高校をこうしたい」という意思表示をしたところ、先生方はあつけにとられていました。そのときに「企業のように皆をグイグイと引っ張るリーダーシップを発揮するようなやり方ではダメだ」ということに気が付き、手綱をロープからゴムひもに変えました。つまり、実際に行動に移すのではなく、まずは問題提起にとどめたわけです。

そのようなこともあり、就任1年目の2001年は、結局ほとんどの時間を先生とのコミュニケーションに費やしました。というのも翌年には「総員経営参画」ということを目論んでいましたから、まず何でも言える土壌をつくるのが大事だったのです。2002年1月には、何でも言い合える「活性化委員会」を立ち上げました。面白いのは、そこで発言すると、校長賛同派の意見が意外と多いのです。自分たち教員仲間の前では言わなくても、そのような場では発言する。本当は、先生たちは前向きな気持ちを持っているのです。しかし、教員同士では言わない。それが教員の文化なのです。そこは理解する必要がありますでしょう。そうした発言を踏まえて、2002年の経営計画が教師との合作版というかたちで作成できました。それ以降は、毎年自然と意見が出てくるようになりました。それと同時に私は、学校の組織変革に手を付けました。目指す学校像は、どの

1 総合学科高校：普通教科から専門教科まで、興味・関心や進路希望に応じて選択して学べる高校。

ような組織があれば実行できるのかと考え、生徒の流れを中心にした組織にしたのです。入学する前のことはすべて「広報・情報」、在校生となると「教務」、「生徒指導」、「保健」、卒業後の保証を「進路」とし、学年を組織ではなく生徒の目標設定として考えるようにしたところ、徐々に動き始めました。

先生は「食わず嫌い」であるということですから。食う前に「嫌い」だと言ってしまふ。食ってから嫌ならいいのですが、食べる前からマズイという。

反町 民間という違う世界から来た校長の話す内容に具体的なイメージが湧かないのでしょう。食べてもらうまでが大変ですが、食べてしまうと先生方は意外にスムーズに動き始めるということですね。

ボトムアップ型の経営に徹した

反町 近藤先生は、海外駐在の商社マンから校長に就任されるまでの間の1年間、研修されたそうですが、そのような点では、比較的スムーズに学校に入っていくことができたのでしょうか。

近藤 そのようなことはありません。私の高校は進学校としての伝統があり、既に民間からの校長というイメージも先生の中にはあったようで、彼らは「さあ何をやるのか」と身構えていました。しかし、民間手法などと言っても、結局はそれぞれ自分が勤めていた会社の手法でしかないわけです。しかも私がいた商社というのは、人が命です。そのような意味では学校の先生に似ているとも言えます。民間だからといって手品を使うわけではなく、「私が会社で32年間経験したことをベースにやるだけです」と説明したのですが、それでも1年目は困ったことがたくさんありました。特に「顧客」とか「サービス」などという言葉を使うと彼らは即アレルギー



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鑄鋼製造係主任担当。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鑄鋼担当主任技師。1986年3月日立工場山手製造部QCセンター長。1991年3月日立工場MI(経営改革)推進センター長。1996年9月日立工場山手製造センター長。1999年5月株式会社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月同社退職。同年10月東京都教育庁人事教育部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)。

反応を起こします。「どうして生徒のことを顧客と呼ぶのか」とそこから始まるわけです。私も、ある程度そのような事態は想定していたので、「先生方は、私がいた会社と同じで、ある意味エリートの知識集団だから、あなた達は何でもやってくれるはずだし、できるはずだ」と話しました。私は今でも経営はトップダウンではなく、ボトムアップで行うということを貫いています。それが私の学校の場合、うまくいっていると思っています。

就任1年目の学校経営計画は、私は案だけをつくり、それを先生全員に赤入れさせました。すると山のように赤が入って戻ってきました。それを私は職員会議に持って行って「ありがとう。これを参考に経営計画を作らせてもらいます」と言いました。今でもそれを続けているので、先生方はある程度は私のことを理解していると思います。

2年目になると、人事異動で外から新しい先生が入ってきました。青山高校は教員公募制の対象校となっており、「青山高校に行きたい」と手を挙げた教員を東京都教育委員会が選定して異動させるようになって

います。したがって、やる気のある先生が増え、活性化しました。やはり大事なものは人であると実感しています。

私の持論は、今ある駒を使って変革していくことですが、人を変えると効果が出るのが早いというのは間違いありません。

保護者、生徒とは良好な関係築く

反町 先生との関係で、それぞれ大変なご苦労をされてきた状況がよく分かりました。一方で、保護者や生徒との関係はいかがだったのでしょうか。

山上 私の場合は、民間校長の第1号ということもあり、初めての学校説明会の後に保護者とお話していると、「ぜひ学校を変えてください」とエールを送られることが多かったです。やはり保護者の方たちも、どこか学校の先生というのは特殊な考えの人たちだという意識があって、私は好感を持って迎えられました。

生徒からは好感というよりも、むしろ単純

に関心を持たれ、生徒の方からもよく話しかけられました。「先生、日産にいたの」「スカイラインのエンジンはどう」みたいなかたちで話しかけてくる生徒は少なくなかったです。

内田 私の場合は、保護者代表のつもりで校長になっていますから、それは目に見えて保護者や生徒には通じたようです。一番感激したのは、始業式で全生徒から拍手で迎えられたことでした。これには先生方も驚いたようです。話の内容は、ほとんど自分の体験談です。マスコミの取材も多く、この様子をテレビで見た私の娘からすぐに校長室にいる私に電話が入って、「生徒に歓迎されたね」と言われて涙がどっと溢れたのを覚えています。就任以来、校長室はいつも開放しているのですが、年間250人くらいの生徒が校長室に話をしに来ます。また、特別指導という、いわゆる問題児とその保護者を交えた話し合いの機会が年に12回あり、この特別指導を受けている生徒の8割が母子家庭なのですが、私自身も母子家庭で育ったので、分かっている母親に反発する生徒の気持ちがわかる、そのような話をすると生徒が心を開いてくれます。そして、そのような生徒たちの多くが、次の週から校長室に顔を出すようになるわけです。そのような関係は卒業後も続いており、ときどき卒業生までもが、校長室に顔を出してきます。

保護者との関係では、自分の子どものことを知らない保護者が多いので、せめて子どもに一つでもアドバイスできる保護者になってほしいと、保護者を対象にした研修会を始めたのです。私がかつて所属していた日立製作所から人事部長や友人である起業家達(例:ヒサコ・ネイル社長 など)を呼んで行う研修会は、毎年行っていますが、大変好評でご夫婦揃って参加される方も多く、体育館に入り切れないほどです。

先生のプライドが 変革のエネルギーに

近藤 私の場合、進学校ということで、保護

者は子どもの学力、進路などをはじめ、学校への関心は非常に高いと思います。親も兄弟も青山出身という人たちが多くことから、学校への理解はもともと高い方が多いのかもしれませんが、そのようなこともあり、取り立てて大きな問題はない学校であることから、何かを変えようとなると非常に大きなエネルギーを要するわけです。さまざまな課題を抱えた学校を変革しようという場合は、先生も保護者も一丸となってやるわけですが、ある程度のレベルの高校を変えようとなると、先生方はまずやろうとしない。民間企業と学校の一番の違いはそこだと私は思います。

何か新しいことをやろうとすると、そこには必ずリスクが伴います。デメリットもあるでしょう。しかし民間企業の場合は、そうしたリスクやデメリットを一つひとつつぶしていきます。学校の場合は、デメリットばかりを持ち出してきて、最後は今のままでよいという結論になるわけです。そこをあえて変えようとなると、本当に莫大なエネルギーが必要です。そこで私は、変革のエネルギーに保護者や生徒の力を取り込んでいます。

青山高校では、いつでも授業を公開するようになっているので、保護者はいつでも授業参観できます。また、2004年度から生徒による授業評価も始まりました。さらに学校全体の第三者による外部評価も行っており、それをすべて数値化して、その結果は保護者の方々にも公開しています。最初私が赴任してきたときは、そうした情報を外に出すこと自体、先生方は反対し、授業公開についても、教室のドアを閉めて中に入れなといった抵抗もありました。

山上 今は都立高校改革 もあり、保護者が授業を見たいときにはいつでも受け入れるようになっています。

内田 数値化されたデータが出てくると、先生には刺激になるようで、データをもとに先生に問題を提起すると、ものすごくがんばります。

山上 先生は非常にプライドが高いですし、知的水準の高い集団ですから、そこを逆に上手く利用すると、先生は大きな力を発揮します。

近藤 青山高校でも夏休みの補講をやる



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月同開発部門機関実験課課長。1992年1月同開発部門設計管理部主管。1999年7月同お客様サービス本部品質保証部技術主管。2000年7月同退社。同年8月東京都立羽田地区総合学科高等学校開設準備担当校長。2002年4月つばさ総合高等学校として開校、同校長(現職)。

2 都立高校改革：東京都教育委員会が策定した都立高校改革推進計画に基づき、「生徒の可能性を伸ばすよう少人数指導や体験学習など、さまざまな指導方法を取り入れて次代を担う人間を育成していく」、「中高一貫教育校や総合学科高校など都立高校では今までにない新しいタイプの学校を地域のバランスを考えた設置し、さまざまな学習希望や進路希望に応えていく」、「それぞれの学校が、ど

のような教育を目指し、どのような授業を進めていくのか、生徒・保護者の皆さんに分かりやすく説明し、理解と協力を得ながら学校づくりをしていく仕組みをつくる」など、平成9年度から平成23年度までの14年間の長期計画として進められ、3年ごとに実施計画の見直しが行われている。

際、どの先生の授業に何人応募があったかを公開するようにしています。すると先生たちはがんばってやる気を出す。

内田 生徒は正直ですから、必ず人気不人気の偏りが出ます。それでも夏休みで延べ7,500人が講座に参加します。そこまでできるようになったのは、その成果を数値化して保護者にも見せ、先生にも張り合いが出てきたからだと思います。

近藤 普通はなかなかそのような取り組みを学校で組織的に実施できないのが実状です。教員が勝手にやる人はやるし、やらない人はやらないというだけで終わってしまうわけです。しかもどの先生が何人の生徒を集めてやっているのかということさえ、校長が知らないという場合が多いですし、先生もなかなかそれを言わない。自分がやればいいんだとしか思っていないのです。そのような各先生の努力が人事考課にも反映されるようにならないといけないと思います。

人事や予算の実権は行政官が握る

反町 とはいえ、人事権や査定権は現場の校長にはありませんし、お金の使い方も自由にならない。そのあたりの権限はどこにあるのでしょうか。

山上 異動についてはすべて都道府県教育委員会ですし、査定、評価についても、教育委員会の人事部長が最終権限を持っています。先生の顔を見たこともない人が、どのようにして最終評価を下すのか、一体どうやって責任が持つことができるのか、という疑問はありますね。

反町 われわれは、教育長の話聞く機会がありますが、他の教育委員長や教育委員のことはほとんど知りません。人事部長というのも、指導主事のような現場の人ではありません。

山上 その通りです。教育委員会の人事部長は、都庁の幹部になるためのエリートコースのポストのひとつとなっています。それに対して、指導主事というのは教育長の下にある事務局のスタッフ部門で、一時的に先生が派遣されてくるのですが、やがてまた学校に帰っていきます。

教育委員長は教育委員会の座長みたいなものであり、教育委員は自治体の首長が議会の同意を得て任命するもので、一般常識を持った人であれば誰でもなれる可能性があります。その教育委員が委員長以外の委員の中から互選で選ぶのが教育長なわけで、すべての実務権限を握っています。

反町 それぞれの学校ごとの教育予算はどのような基準で決められるのですか。

山上 東京都の場合はクラスの数で決まります。文部科学省の基準では、クラス数ではなく生徒数になったのですが、東京都は相変わらずクラス数が基準です。それによって、どのようなお金がいくらというように一覧表で算出されるのですが、従来は、そのお金の費目を動かすことができませんでした。それが2年前から「自律経営推進予算」といって、校長に裁量権が付与され、費目間で柔軟に使えるようになりました。全国的に見れば、東京都は進んだ制度になっています。従前は、どこかの費目で余剰が出れば、そのまま召し上げられたのですが、今はそれを他に回すことができるようになりましたから、予算の執行率が上がって、現在では97%くらい使えています。とはいえ、日本の教育費は先進国の中では下位のレベルです。IT化にしても、教員1人1台のパソコンも行き渡っていません。こんなに遅れているところは、日本の中でもほかにはないでしょう。教室に1台設置しようということすら、東京都では未だに実現できていないのです。

全国的には校舎の耐震化も遅れがちです。自治体任せでは、いつ起きるか分からない地震に対して、なかなかお金がかからないわけです。そのような状態で本当によいものなのでしょうか。日本の将来を担う子どもたちの教育にこそ、もっとお金をかけ

るべきだと思います。

組織としての継続性も学校の課題

内田 学校に継続性の文化を根付かせることも非常に大事です。せっかくうまく動き出しても、次に全く違う校長が来て、すべてをゼロにリセットしていたのでは意味がない。しかし学校というのは、そのような状態がずっと続いてきているのです。言うなれば、のこぎりの刃と同じで、行ってはリセット、行ってはリセットのギザギザの状態なわけです。

反町 教師も公務員なのですから、もっと長期的なビジョンを持っていかないとけないのだと思いますが、いつも安定しているから長期ビジョンを描けなくなっているのでしょうか。

山上 目の前に追いかける対象たる子どもがいることから、日々それに追われてしまう。商品であれば、3年あれば必ず結果が出るわけですから、目標管理はやりやすいはずなのです。

反町 何かの目標を決めて達成すればよいわけで、それが必ずしも高い目標である必要はないのですね。

内田 ところが、あるとき卒業生の進路のことで、「浪人する生徒数を20人から18人に減らすこと」を目標にすると行ったところ、大半の先生から「われわれは100%進路を保証するためにがんばっている」と反発されました。私は、そうは言っても実績を踏まえて、まずは20を18にする、そのためには何をすればよいかという具合に考えるのですが、先生方は違います。

反町 それは達成しなくても責任を問われないから言えるわけです。達成できないときに、その責任を問われるのであれば、そのような目標は立てられません。

近藤 継続性がないと、せっかくよい先生が来ても、異動の時に、引き継ぎなどろくにされず、全部持って行かれて何も残らないのです。その点企業は違います。その人がやったことは、組織の中にしっかりと残って

いきます。したがって次に誰が来ても、またそれが機能する。学校はそれができないのです。

反町 今のインターネット時代、皆さんのやり方や、成果、システム等は、ホームページを開くとたくさん残されています。それを次の世代の校長が引き継ぐということができないものではないでしょうか。

山上 真似ようと思ってもなかなかできるものではないですし、また先生方の性格からして真似しようと思わないのではないのでしょうか。

内田 例えば私がどこかの校長の会合で、これまでやってきた学校経営の説明をしたときのことです。私の隣の先生が、私に私が作成したレジュメを1部くれないかと言ってきましたので、私は喜んで差し上げました。しかし、他の先生たちは、自分もレジュメが欲しくて、私には直接言わず、私の隣の人に「コピーください」と頼みにくるのです。どこか「民間人の言うことを鵜呑みにしたくない」という気持ちがあるのではないのでしょうか。

山上 学校に民間手法をもっと普及させるためには、われわれが教育委員会に籍を置くようにならなければだめかも知れません。あるいは文部科学省に民間人スタッフを増やすことです。

近藤 そうやって教育行政を動かした方が影響力が大きく、動きは早いのです。すべての学校を一斉にやるように、通達一本出せばそれでよいわけですから。

山上 現場を知らない民間人をいきなり入れて、教育行政を引っかき回すことになるのも困ると思いますので、われわれのように一度学校の現場を体験してから、教育委員会に入るというのがベストかも知れません。

自治体の首長の責務は大きい

内田 あと私が不都合に感じることは、教育庁の人事異動が短いスパンで行われ過ぎてきていることです。例えば10年スパンで東京都の教育を考えようというような話はされ



東京都立青山高等学校校長 近藤 京志(こんどうきょうし)

1946年京都府生まれ。1970年3月一橋大学経済学部卒業。同年4月三菱商事株式会社入社。名古屋支社機械部配属。1974年同自動車車輪部。1980年1月ポルトガル三菱自動車販売会社UNIVEX社(Financial Adviser)。1987年5月スペイン三菱商事会社自動車担当部長。1997年5月ブラジル三菱商事株式会社専務取締役・機械部長。2002年4月東京都教育庁人事都立学校経営調査担当校長就任。2003年4月東京都立青山高等学校校長(現職)

ません。したがって、いつも小手先だけの改革という感じで、現場としては大変やりにくいのです。

近藤 1年から3年くらいの間で人事異動があります。したがって何かをやり始めると、動き出したとたんに担当がいなくなってしまう。文句を言おうにも、もういないのです。

山上 しかも今、成果主義が入ってきたことから、前任者と同じことをやっていたのでは成果が上がらないと、次から次へとやり方を変えてきます。

反町 そうなると、まずはよい首長が選ばれ、その首長が優れた教育長を任命し、できるだけ長期の計画を策定して進めていくのが、高校についてはいい方法なのかもしれませんが、ただこれまでは首長や教育委員会にそれだけの力量がなかったということも事実なのでしょう。

近藤 先生の平均年齢が高すぎることも問題です。55歳を過ぎた先生に学校改革をやらせてと言っても、それは無理です。定年のことを考えた方が利口というものですから。

山上 もっと若い優秀な先生を上手く動かすことができる教員の配置の仕方を考えなくてはなりません。

近藤 私は、教員の質を高めるためには、教員だけは公務員という身分にしておくのはよくないと思っています。今、よい先生がいても、どこかに異動してしまって、その代わりに悪い先生が来たのではやっていられません。悪い先生には辞めてもらうしかありませんが、公務員ということで懲戒免職以外は辞めさせることもできないのです。給与やその他雇用条件等も含めて、思いっきり変革して、先生というものを優秀な人が集まる職業にしていかなければならないと思います。

反町 しかし、そうした問題が山積する中で皆さんはきちんと実績を上げてきているわけで、それは本当に素晴らしいことです。しかもそれぞれが自分の経験をベースに異なったアプローチで改革を進めている。民間のノウハウが教育改革に着実に実りを結び付けている状況がよく分かりました。本日はお忙しい中、誠にありがとうございました。

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