

〔特別インタビュー〕

東京都中部学校経営支援センター アドバイザー
東海大学入試センター 所長付

内田 睦夫

民間人校長の制度化から12年が経過したが、全国の公立学校での採用数はここ5年ほど100人前後で伸び悩んでいる。教育界が、民間人を生かし切れていない側面も否めない。そもそも民間人校長にはどのような役割があり、教育界のどこを改善しなければならないのか。民間人校長「第1号」である内田睦夫・元東京都立高島高校長に聞いた。



1968年、日立製作所入社。2000年に東京都教育委員会に採用（都立学校経営調査担当校長）、2001年から5年間、都立高島高校長を務め、都教職員研修センター教授を経て、現在は都立中部学校経営支援センター アドバイザー、東海大学入試センター所長付。

異質な教員文化の弱い体質

——まず就任の経緯と、その時の第一印象からお聞かせください。

内田 98年から2年間、日立創業製品であるモーター工場の構造改革の執行を担当、生産面積も5万7000平方メートルを半分にし、モーター製造の配下1200人を職種変更・希望退職等で3分の1にするという多くの「血」を流しました。

それを進めた私としても、同一職場にはそれ以上、心情的に居られない。どこでもいいから出向させてくれ、と願い出ていたところに、東京都から民間人校長の話が来ているがどうか、と打診されました。採用条件は、55歳未満で、企業経営を担当し、タフであること、そしてスポーツをしてきた者なら一層望ましいと。私は中高大そして日立と一貫して野球部に属し、選手・監督として、多くの実績を残していましたから。

赴任する前、定期的に出身会社と話す中、学校にはパソコンが無いらしいという話題がたま

した。じゃあ会社職場に更新時期のものがあるから持って行け、と。それで教職員に一人1台プラスアルファと考えて計65台を寄贈してもらうことにしたんです。職員会議で使ってくれと話したところ、先生方から「校長先生、何を管理するつもりですか？」と（苦笑）。まだ学校全体で2台ほどしかなかったころです。その時は私もかっとなつて、倉庫に入れておけつて言つてしまいました。

それから始業式・終業式や入学式・卒業式、それから都立高校でいち早く始めた学校説明会でも私がパワーポイントをフル活用するものから、10日後ぐらいから徐々に「校長、使つていいですか？」と言ひ出して、1年後には全員がパソコンを使うようになりました。新しいもの、知らない分野に入り込めない体質というのは教育界の弱いところだ、とつくづく感じましたね。

管理といえば、週報の提出を提案したこともあります。企業では現場からボトムアップの提案を行う方法としても重要なものなのですが、先生方は全然食いついてくれなかつた。管理が強化される、という意識が強かつたのですね。

職員会議も、現場の意見をいかに吸い上げら

れるかが重要だと思つています。校長会でそう話したら、（長く職員会議で教職員団体と鋭く対立してきた）他の校長たちは目を丸くしてしまいましたけど。

——やはり教員文化は、一般社会と比べても異質なのですね。

内田 例えば、こんなことがありました。通用口に生徒が止める自転車の置き方が悪くて業者の車が入れないというので、先生方が立つて駐車指導をしていました。私がそこに植木鉢を置いておけば指導の必要はなくなるだろう、と言つたら「いえ、我々は指導が本分ですから」。結局、事務室に頼んで植木鉢を置いてもらった、自然に指導が必要なくなりました。

真面目なのはいいのですが、指導自体に喜びを感じているというか、根性論になつてしまつているんですよ。野球でバットを振るには腰をひねることを意識すれば自然と脇も締まるのに、脇を締めることばかり教えているような（笑い）。何のために、どのような指導を行い、どの指導に時間を掛けるべきか、はつきりしていないのです。

教室で授業をしていれば、自分が教師だと思つている節もあります。それも、自分が教科

の専門家としてどう授業をするかばかり考えている。学校には精神面やモラルも含めて人材育成を行い、社会に送り出すという、大きな仕事があります。いかに目の前の生徒とコミュニケーションを取りながら、やる気を引き出すかを第一に考えるべきでしょう。

全体ばかりか隣も見ない

——組織としての課題や、その中の管理職の役割についてはいかがですか。

内田 学校全体がチームとして協力しながら教育活動を作り上げていこう、という発想がないですよ。教科や学年、校務分掌の中だけで完結してしまつている。ある学校に頼まれて授業評価のフォーマットを作つた時にも、「ほかの分掌に見えないよう、教科単位にしてくれ」と言われました。

私が職員室に行つて、一人の先生に資料を渡して、修正するよう話をしたんですよ。その先生が職員室を離れた際に、周りの先生に「あの先生、何してた？」つて聞いたら、知らないとお互いの仕事を知られたくないし、知ろうともしない。高島高校の全校生徒は何人ですかと先生に尋ねても、「うちの学年なら分かるのです

が……」。他の学年にさえ関心がない。

だから私は、学校評価の結果を模造紙に記して廊下に大々的に張り出しました。それを見れば、学校の状況が大部分かる。学校評価でも、外部委員や保護者たちをそこに連れて行って説明する。生徒はもとより、先生も毎日見ますからね。

学校評価の結果は、全体保護者会でパワーポイントを使って、成果が上がっていることを強調します。その時に私は壇上から保護者ではなく先生方の顔をのぞいているのですが（笑い）、みんな嬉しくてしょうがないという顔をするんですね。その後、クラス会でも保護者からずいぶん褒められるようです。

——校長の動き方一つで、教員もずいぶん変わるものですね。

内田 そもそも校長には、教員意識が抜けていない人が多いような気がします。いかに教員が仕事をしやすい環境をつくるかが、管理職の本来的の仕事のほうなんですけどね。教員上がりだから、「これを言ったら嫌がるだろうな」と、最初から自分で否定・妥協してしまうんですね。だから、服務規律を守らせることばかりに終始している。都の特殊事情もあったのでしよう

が。その点はむしろ、しがらみのない民間人として自由にできましたけど。

それと、学校は「言葉文化」「口承文化」です。職員会議にしても、資料を用意することさえまです。言えは分かる、と思っているのでしょうね。そのくせ、お互いが分かったつもりになっているだけです。総括も反省もないから、年間計画も「では前年度と同じで」で終わってしま

う。ですから私は、いかに校長の構想ビジョンを提示し、教職員に理解されるかがポイントであると強く感じました。今では東京都でも制度化されましたが、年度当初にデータを交えて1枚にまとめた学校経営計画を提示。それを基に学校を運営し、年度末にはそれに沿った総括と自己評価を行って次年度の計画に反映させます。

（校長初年度である2001年度の学校経営方針を示しながら）ここに「生徒人員計画」とあるでしょう。現在は定員を100%充足しているけれども、少子化率を掛けたら（学校の最寄り駅がある）地下鉄都営三田線沿線の生徒数は8年後に今の8割になり、2割分を増やさなければならぬことが一目で分かります。だから沿線の中学校にPRをしよう。先生方は、

そんなことを考えもしなかったようですね。

そうしているうちに6月ごろ、教務主任のほうから「沿線の中学校回りをしたい」と提案がありました。70〜80校ほどを1人2校、分担して必ず回ると。私もとほけて「おお、いいね」つて。これも高島高校が都立として初めて行ったものでした。2、3年後には他の学校もまねをし出しましたけどね。それが、後の学校説明会にもつながったわけです。

2年目からは学校経営計画を、教職員との「合作」にしました。面白いもので、自分が提案したものが反映されていると分かったら、先生方の目の色が変わってくるんですね。いつの間にか机の上のガラスの下に敷いて、常に意識しながら仕事をやるようになっていきました。

士気を上げるのが管理職の仕事

——そうした教員文化の中で、どうやって保護者や地域にも信頼されるような教員を育てていけばいいのでしょうか。東京都教委では2008年に「人材育成基本方針」を立てて、校内でのOJT（職務を通じた育成）を推進しています。

内田 私はOJTに悲観的です。高島高校の



5年間でも、若い先生がベテランに「教えてください」と指導を請う姿を見たことがありませんでしたからね。逆に、先輩教員が率先して若手をつかまえて教えている姿も見たことがない。企業なら当たり前のことですよね。だってベテランは若手を育てて楽になりたいし（笑い）、何より全体の底上げになる。なのに学校では、教える側にメリットがないと思っ

ているのでしょうかね。やはり自分の授業、自分の教科だけを見ていて、学校全体を見ていない。
いま「生きる力の育成」が必要だと言われていますが、先生方に「生きる力」が乏しいですからね。どうしても2番目の優等生ぐらいの人が多く先生になっている。自分の生き方も含めて、生徒にぶつけないといけません。

先生一人ひとりが「あなたにとって、いい生徒とは」という問いに答えられることが必要です。それが分からなかったら、生徒をどう指導するかも導き出せません。「おとなしくて真面目な子」だけでも駄目です。企

業でも、標準品ばかりでは困るんですよ。生徒一人ひとり個性が違うのですから、そのいいところを引き上げ、伸ばしてあげるのが先生じゃないですか。

最近の若い先生は、新任の時から一人前でないといけない、という意識が強すぎますよね。本当は一人前じゃないし、すぐに一人前になれるものでもないのに。初めから「先生」と呼ばれて背伸びしてしまっているから、他の先生に教えも請いづらいし、聞こうともしないのかな。——そういう教員が管理職になっていくから、

なかなか学校が変われないのでしょうか。先生のような管理職としての資質能力は、どうやってら身に付けられるのでしょうか。

内田 どうでしょう、自分でも分かりませんが、「リーダーは単純なり」というのが私の教訓です。でも自分の性格から、自分がやりがいを感ぜたら何でもやるし、誰にでも聞いてきたかな。私の出身であるものづくりの現場は「よりベター」を目指すものです。日立精神を表す「打ち込め魂 仕事の上に」という標語が門に掲げてあって、毎日黙読してから職場に向かったものです。

先生方も、同じではないでしょうか。実は成

果を気にしているし、成果が見えればモチベーションも上がる。そうしたモチベーションを上げる手立てを講じるこそが、管理職の仕事でしょう。

工場の研修では、学んだことを6カ月後にどう実行しているか、発表しなければいけないんですよ。成果まで検証しないと、研修にならない。学校では「研修に行ってきました」だけで、他の先生に報告さえしない。これもおかしいですね。「職員会議で紹介してください」と指示するのも、管理職の役目です。

管理職が、そうした姿勢を意識して教員に見せることも大切でしょう。私が校長時代の先生方が、いま続々と主幹教諭になっています。こんな嬉しいことはないですね。

——中央教育審議会では、教員の研修を大学や学校の中だけで行うのではなく、広く社会全体の力を結集して取り組んでいくべきだ、という議論がありますが、これについてどう思いますか。

内田 先生が学校外の分野でより多くの体験を行い、人脈を得ることは大賛成です。ただし、研修を受け入れる側の姿勢に左右されるでしょうね。ただ「お客さん」扱いでは、学び取れることは少ないでしょう。

(インタビュー：構成―渡辺敦司〓教育ジャーナリスト)